



ACADEMIA MILITAR

**A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa
Nacional: o seu papel na ligação entre a extinta Agência
Nacional de Compras Públicas e as Unidades, Estabelecimentos
e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de
Compras Públicas**

Aspirante Aluno AdMil Filipe José André

Orientador: Major AdMil Francisco José Domingos Marçal da Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2014



ACADEMIA MILITAR

**A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa
Nacional: o seu papel na ligação entre a extinta Agência
Nacional de Compras Públicas e as Unidades, Estabelecimentos
e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de
Compras Públicas**

Aspirante Aluno AdMil Filipe José André

Orientador: Major AdMil Francisco José Domingos Marçal da Silva

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2014**

Dedicatória

À minha irmã Tânia, à minha namorada Sandra e Camaradas, por todo o apoio
prestado durante a frequência do curso na Academia Militar.

Agradecimentos

A realização deste Trabalho de Investigação, para além da dedicação do próprio autor, só foi possível devido ao apoio e colaboração de pessoas e entidades. Desta forma, agradeço a todas as pessoas e entidades que tornaram possível a realização desta investigação, das quais destaco as seguintes:

Ao Sr. Major AdMil Francisco Marçal da Silva, que como meu orientador, demonstrou sempre total disponibilidade e dedicação para me auxiliar, colaborando com sugestões oportunas e respostas a todas as minhas solicitações, com destaque, no contacto dos entrevistados.

Ao Sr. TCor Paulo Inocêncio, que na qualidade de diretor de curso do Serviço de Administração Militar até ao ano lectivo 2012/2013, demonstrou sempre preocupação no sentido de zelar pelos nossos interesses.

Ao Dr. Artur Mimoso, ao Dr. Nuno Cadete, ao Dr. João Batista, à Dr.^a Rosalina Rodrigues e à Capitão AdMil Coimbra pela colaboração nesta investigação, através da enorme disponibilidade e prontidão para fazer parte do lote de entrevistados.

Aos Senhores Chefes das Secções de Logísticas das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do nosso Exército, pela prontidão em responder ao questionário para esta investigação.

À minha irmã Tânia, pelo seu apoio incondicional, compreensão, ouvinte de algumas dúvidas, que ao longo desta etapa contribuiu para o meu sucesso, sobretudo nos momentos mais críticos.

À minha namorada, Sandra Lourenço, ouvinte incansável das minhas inquietações, desânimos e sucessos, pelo apoio sempre tão entusiasta, dando-me, desta forma, coragem para ultrapassar a culpa pelo tempo que a cada dia não lhe dediquei.

Aos camaradas de curso pela amizade, camaradagem e apoio quando me receberam no 2ºano e na continuação do curso na Academia Militar.

Por último, ao curso de entrada na Academia Militar, no 1º e 2ºano, pela amizade e camaradagem que ainda hoje se mantém.

A todos vós, o meu sincero agradecimento!

Epígrafe

“A educação e o ensino são as mais poderosas armas que podes usar para mudar o mundo.”

Nelson Mandela

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada subordina-se ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional: o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Com esta investigação, pretende-se estudar o papel da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional e a sua atual articulação com a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública e com as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército, determinando se a sua atuação tem de facto concretizado mais-valias em termos económicos para o Exército.

O objetivo desta investigação é determinar se de facto existem vantagens económicas evidentes para o Exército no âmbito da aquisição de bens e serviços contratualizados pela extinta Agência Nacional de Compras Públicas e centralizados pela Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional, em face da sua subordinação e vinculação ao Sistema Nacional de Compras Públicas.

A metodologia utilizada nesta investigação aplicada respeita as etapas do processo de investigação segundo Marie-Fabienne Fortin e as normas estipuladas pela Academia Militar para a elaboração dos Trabalhos de Investigação Aplicada, na qual a pesquisa bibliográfica e documental, os inquéritos por entrevistas e por questionário e as observações foram os procedimentos de recolha de informação utilizados.

Este trabalho de investigação é constituído por seis capítulos. No primeiro é feito um enquadramento para entendimento do estudo. O segundo expõe a metodologia e procedimentos utilizados durante a investigação. No terceiro é feita a análise do Sistema Nacional de Compras Públicas. No capítulo quatro são apresentadas as Unidades Ministeriais de Compras que vão ser analisadas nesta investigação. No capítulo cinco, são apresentados e analisados os resultados. Por último, o capítulo seis onde são apresentadas as conclusões e recomendações.

No final da investigação, conclui-se que, baseado no princípio da economia de escala e nos resultados obtidos na centralização de alguns Acordos-Quadro, existem

poupanças significativas para o Exército no âmbito da aquisição de bens e serviços contratualizados pela extinta Agência Nacional de Compras Públicas e centralizados pela Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional.

Concluiu-se também, que existirá ainda por melhorar e alicerçar com vista à obtenção de poupanças mais significativas, uma maior e estruturada centralização do processo de compras e de uma reestruturação dos órgãos competentes, no qual assenta o Sistema Nacional de Compras Públicas. Ao Exército, competirá reformular a sua estrutura aquisitiva, centralizando cada vez mais num único órgão todas as competências no âmbito das compras públicas.

Palavras - Chave: Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional, Economia de escala, compras públicas.

Abstract

The present applied investigation research paper refers to the theme of “ the ministerial unit of purchasing from the ministry of national defense: its role in connecting the former national agency of public purchasing, and the units, establishments and army members in the scope of the national purchasing system”.

With this research, it was intended to study the roll of the national purchasing system of the defense ministry of national defense and its contemporary articulation with the entity of shared services of public administration and with the units, establishments and bodies of the army, determining if its action as in fact been an asset in terms of the army economy.

The aim, is to to determine whether there are significant savings to the army in the scope of the acquisition of goods and services by the former national agency of public purchase and through the ministerial unit of military purchases analysies the way it is subornatied and linkied to the national system of public purchase.

The methodology used in this applied investigation fully respects the stages of the investigational research, accordingly to Marie-Fabienne Fortin and the norms required by Military Academy, in which the biographical and also based as research; the inquiry, interview and questionnaires and observations, were the investigation harvest methods used.

This investigation research is presented in 6 chapters: In the first, a framework takes place, aiming at a better understanding of the study. The second describes the methodology and procedures used throughout the investigation. The third analyses the national system of public purchase, whilst in chapter four we introduce the ministerial purchase units which will be studied. Chapter five presents and analyses the results. The latter chapter 6 introduces conclusions and recommendations.

We concluded that there are economies of scale and good results from the centralized purchasing system but they could be larger.

It was also concluded that, in order to obtain more significant savings, a larger and strengthened centralization of the purchasing process must take place. Furthermore, the

structure which supports the national system of public purchase stand must be restructured and accordingly the army should reformulate its entire structure and acquisitive policy, centralizing in just one body all the competences in the scope of public purchase.

Key Words: Ministerial unit of purchase from the Ministry of National Defense, Economy of scale, public purchase.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	iv
Resumo	v
Abstract	vii
Índice Geral	ix
Índice de Ilustrações.....	xiii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	xvii
Capítulo 1 - Enquadramento teórico	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação	2
1.3. Delimitação de Abordagem.....	3
1.4. Questão Central	3
1.5. Questões de Investigação	4
1.6. Objetivo do estudo.....	5
1.7. Revisão da Literatura.....	5
1.7.1. A função logística Compras	6
1.7.2. A Centralização das Compras	10
1.7.3. As Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública	12
1.8. Quadro de referência	13
Capítulo 2 - Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação.....	15
2.1. Tipo de Estudo.....	15
2.2. Amostra	15

2.3. Instrumentos	16
2.4. Procedimentos	17
Capítulo 3 - O Sistema Nacional de Compras Públicas.....	19
3.1. Origem do Sistema Nacional de Compras Públicas	19
3.1.1. A Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP)	22
3.1.2. As Unidades Ministeriais de Compras.....	23
3.1.3. As Entidades compradoras vinculadas e as entidades compradoras voluntárias.....	24
3.2. Os Acordos Quadro (AQ).....	25
3.3. A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.....	27
3.3.1. Órgãos, Natureza, Missão e Princípios orientadores	27
3.3.2. A Direção de Compras Públicas ESPAP, I.P.	29
Capítulo 4 - A Unidade Ministerial de Compras.....	30
4.1. A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN).....	30
4.2. A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna (UMC/MAI)	31
4.3. A Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças (UMC/MF) ..	32
Capítulo 5 - Apresentação, Estudo e Discussão de Resultados	33
5.1. Os Inquéritos por entrevista	33
5.1.1. Inquéritos por entrevista aos entrevistados.....	34
5.2. Os Inquéritos elaborados por questionário	38
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações.....	47
6.1. Resposta às questões de Investigação	47
6.2. Resposta à Questão Central.....	50
6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos.....	51
6.4. Limitações da Investigação	51
6.5. Sugestões para futuras Investigações	52

Bibliografia	53
Apêndices	57
Apêndice A – Guião de entrevista geral	58
Apêndice B – Visualização dos Grupos de entrevistados/questões respondidas ..	61
Apêndice C – Guião de Entrevista ao Dr. Artur Manuel Trindade Mimoso (Ex-Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I.P.)	63
Apêndice D – Guião de Entrevista à Dr. ^a Rosalina Rodrigues (Diretora da UMC/MAI).....	65
Apêndice E – Guião de Entrevista à Sr. ^a Capitão AdMil Coimbra (Adjunta da Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições).....	67
Apêndice F – Guião de Entrevista ao Dr. Nuno Miguel Casaca Cadete (Diretor da UMC/MDN)	69
Apêndice G – Guião de Entrevista ao Dr. João Batista (Diretor da UMC/MF)....	71
Apêndice H – Inquérito por Entrevista ao Dr. Artur Manuel Trindade Mimoso (Ex-Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I.P.)	73
Apêndice I – Inquérito por Entrevista à Dr. ^a Rosalina Rodrigues (Diretora da UMC/MAI).....	83
Apêndice J – Inquérito por Entrevista à Sr. ^a Capitão AdMil Coimbra (Repartição de Concursos e Contratos da DA)	88
Apêndice K – Inquérito por Entrevista ao Dr. Nuno Miguel Casaca Cadete (Diretor da UMC/MDN).....	96
Apêndice L – Inquérito por Entrevista ao Dr. João Batista (Diretor da UMC/MF)	104
Apêndice M – Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista.....	107
Apêndice N- Questionário às U/E/O sobre Compras Públicas ao abrigo do Sistema Nacional de Compras Públicas	135
Apêndice O – Respostas ao Questionário das U/E/O sobre Compras Públicas ao abrigo do Sistema Nacional de Compras Públicas	144
Anexos	160

Anexo A – Vantagens do eProcurement	161
Anexo B - Etapas da Definição Estratégica de <i>Sourcing</i>	162
Anexo C – Fases do Processo de Investigação.....	163
Anexo D – Ilustração do SNCP.....	164
Anexo E - Categorias de bens e serviços na competência da ANCP para celebrar AQ	165
Anexo F – Conceito de Acordo Quadro sistematizado	167
Anexo G – Princípios orientadores em medidas concretas e benefícios esperados	168
Anexo H – Organograma da ESPAP, I.P.	169
Anexo I – Organograma da Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional	170
Anexo J – Lista de categorias de bens e serviços.....	171
Anexo K – Organograma da Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna.....	173
Anexo L – Lista de categorias de bens e serviços	174
Anexo M – Organograma da Secretaria Geral do Ministério das Finanças	175

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Gráfico de opinião geral sobre os AQ	44
Ilustração 2 – Gráfico de opinião geral sobre os Procedimentos de Centralização .	46
Ilustração 3 – Tabela de caracterização dos entrevistados	61
Ilustração 4 – Tabela demonstrativa das questões respondidas pelos Entrevistados	62
Ilustração 5 – Análise de Conteúdo à questão n.º 1, dos Entrevistados n.º 1A; 1B; 1C; 2 e 3.....	110
Ilustração 6 – Análise de Conteúdo à questão n.º 2, dos Entrevistados n.º 2 e 3 ...	112
Ilustração 7 – Análise de Conteúdo à questão n.º 3, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	113
Ilustração 8 – Análise de Conteúdo à questão n.º 4, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	114
Ilustração 9 – Análise de Conteúdo à questão n.º 5, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	115
Ilustração 10 – Análise de Conteúdo à questão n.º 6, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	116
Ilustração 11 – Análise de Conteúdo à questão n.º 7, dos Entrevistados n.º 1A; 1B; 1C e 2	117
Ilustração 12 – Análise de Conteúdo à questão n.º 8, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	118
Ilustração 13 – Análise de Conteúdo à questão n.º 9, do Entrevistado n.º 1B	118
Ilustração 14 – Análise de Conteúdo à questão n.º 10, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	119
Ilustração 15 – Análise de Conteúdo à questão n.º 11, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	120
Ilustração 16 – Análise de Conteúdo à questão n.º 12, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	121
Ilustração 17 – Análise de Conteúdo à questão n.º 13, do Entrevistado n.º 1B	121
Ilustração 18 – Análise de Conteúdo à questão n.º 14, dos Entrevistados n.º 2 e 3	122

Ilustração 19 – Análise de Conteúdo à questão n.º 15, do Entrevistado n.º 2	123
Ilustração 20 – Análise de Conteúdo à questão n.º 16, do Entrevistado n.º 2	123
Ilustração 21 – Análise de Conteúdo à questão n.º 17, do Entrevistado n.º 2	124
Ilustração 22 – Análise de Conteúdo à questão n.º 18, do Entrevistado n.º 2	124
Ilustração 23 – Análise de Conteúdo à questão n.º 19, do Entrevistado n.º 2	124
Ilustração 24 – Análise de Conteúdo à questão n.º 20, do Entrevistado n.º 2	125
Ilustração 25 – Análise de Conteúdo à questão n.º 21, do Entrevistado n.º 2	125
Ilustração 26 – Análise de Conteúdo à questão n.º 22, do Entrevistado n.º 2	126
Ilustração 27 – Análise de Conteúdo à questão n.º 23, do Entrevistado n.º 2	126
Ilustração 28 – Análise de Conteúdo à questão n.º 24, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C	127
Ilustração 29 – Análise de Conteúdo à questão n.º 25, do Entrevistado n.º 3	128
Ilustração 30 – Análise de conteúdo à questão n.º 26, do Entrevistado n.º 3	129
Ilustração 31 – Análise de conteúdo à questão n.º 27, do Entrevistado n.º 3	129
Ilustração 32 – Análise de conteúdo à questão n.º 28, do Entrevistado n.º 3	130
Ilustração 33 – Análise de conteúdo à questão n.º 29, do Entrevistado n.º 3	130
Ilustração 34 – Análise de conteúdo à questão n.º 30, do Entrevistado n.º 3	131
Ilustração 35 – Análise de conteúdo à questão n.º 31, do Entrevistado n.º 3	131
Ilustração 36 – Análise de conteúdo à questão n.º 32, do Entrevistado n.º 3	132
Ilustração 37 – Análise de conteúdo à questão n.º 33, do Entrevistado n.º 3	132
Ilustração 38 – Análise de conteúdo à questão n.º 34, do Entrevistado n.º 3	133
Ilustração 39 – Análise de conteúdo à questão n.º 35, do Entrevistado n.º 3	133
Ilustração 40 – Análise de conteúdo à questão n.º 36, do Entrevistado n.º 3	134
Ilustração 41 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 3.1	144
Ilustração 42 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.1	144
Ilustração 43 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.2	144
Ilustração 44 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.I....	145
Ilustração 45 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.II...	145
Ilustração 46 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.III .	145
Ilustração 47 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.I....	145
Ilustração 48 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.II...	146
Ilustração 49 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.III .	146
Ilustração 50 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.I....	146
Ilustração 51 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.II...	146

Ilustração 52 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.III .	147
Ilustração 53 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.I....	147
Ilustração 54 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.II...	147
Ilustração 55 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.III .	147
Ilustração 56 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.I....	147
Ilustração 57 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.II...	147
Ilustração 58 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.III .	148
Ilustração 59 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.I....	148
Ilustração 60 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.II...	148
Ilustração 61 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.III .	148
Ilustração 62 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.6.1	149
Ilustração 63 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.6.2.I....	149
Ilustração 64 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.1.	149
Ilustração 65 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.2	150
Ilustração 66 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.3.1	150
Ilustração 67 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.3.2	150
Ilustração 68 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.4.1	150
Ilustração 69 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.4.2	150
Ilustração 70 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.5.1	151
Ilustração 71 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.5.2	151
Ilustração 72 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.6.1	152
Ilustração 73 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.6.2	152
Ilustração 74 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.7.1	153
Ilustração 75 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.7.2	153
Ilustração 76 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.I.....	153
Ilustração 77 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.II.....	153
Ilustração 78 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.III	154
Ilustração 79 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.IV	154
Ilustração 80 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.V	154
Ilustração 81 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.VI....	154
Ilustração 82 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.VII...	154
Ilustração 83 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.VIII .	155
Ilustração 84 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.IX	155
Ilustração 85 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.X	155

Ilustração 86 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.XI....	155
Ilustração 87 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.I.....	156
Ilustração 88 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.II.....	156
Ilustração 89 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.III	156
Ilustração 90 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.IV	156
Ilustração 91 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.V	157
Ilustração 92 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VI....	157
Ilustração 93 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VII...	157
Ilustração 94 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VIII .	157
Ilustração 95 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.IX	158
Ilustração 96 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.X	158
Ilustração 97 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XI....	158
Ilustração 98 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XII...	158
Ilustração 99 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XIII .	159
Ilustração 100 – Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XIV	159
Ilustração 101 – Vantagens do <i>eProcurement</i>	161
Ilustração 102 – As várias etapas até à execução de <i>Sourcing</i>	162
Ilustração 103 – Etapas do processo de investigação.....	163
Ilustração 104 – Organograma do SNCP	164
Ilustração 105 – Categorias de bens e serviços na competência da ANCP para celebrar AQ	166
Ilustração 106 – Acordo Quadro sistematizado.....	167
Ilustração 107 – Medidas e benefícios esperados pelos princípios orientadores ...	168
Ilustração 108 – Organização da ESPAP, I. P. por funções	169
Ilustração 109 – Organograma da Secretaria Geral do MDN	170
Ilustração 110 – Lista de categorias de bens e serviços	172
Ilustração 111 – Organograma da Secretaria Geral do MAI	173
Ilustração 112 – Lista de bens ou serviços abrangidos nas respetivas categorias ..	174
Ilustração 113 – Organograma da Secretaria Geral do Ministério das Finanças ...	175

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

A

ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas

AQ – Acordos Quadro

Artº – Artigo

C

CCP – Código dos Contratos Públicos

CIC – Comissão Interministerial de Compras

CNCP – Catálogo Nacional de Compras Públicas

D

DA – Direção de Aquisições

E

E.P.E. – Empresa Pública Empresarial

ESPAP, I.P. – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, Instituto Público

G

GeRAP – Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E.

L

LOBOFA – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

M

MDN – Ministério da Defesa Nacional

N

NEP – Norma de Execução Permanente

n.º – Número

n.ºs – Números

P

p. – Página

PECP – Plataforma Eletrónica de Contratação Pública

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PME – Pequenas Médias Empresas

PVE – Parque de Veículos do Exército

S

SNCP – Sistema Nacional de Compras Públicas

U

U/E/O – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

UMC – Unidade Ministerial de Compras

UMC/MAI – Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração
Interna

UMC/MDN – Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional

UMC/MF – Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças

T

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Capítulo 1

Enquadramento teórico

1.1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge na estrutura curricular e planos de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar, da Academia Militar e subordina-se ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional: o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”.

Em 2003, o Ministério da Defesa Nacional (MDN) deu início a um processo com vista à análise e redefinição dos procedimentos aquisitivos no âmbito das Forças Armadas e dos demais órgãos e serviços sob a sua tutela, com o objetivo fundamental de otimizar a utilização dos recursos financeiros atribuídos a este Ministério. Assim, durante esse ano, o MDN procedeu a uma análise específica das despesas com a aquisição de bens e serviços não militares no âmbito de todo o Ministério, até então nunca realizado. Pretendia-se implementar uma estrutura flexível e pouco dispendiosa, com “*dedicação exclusiva e experiência relevante na gestão com um corpo técnico altamente especializado*” (Despacho Conjunto nº 1030/2003).

Foi então criada uma estrutura de projeto, denominada por «Central de Compras.MDN» na dependência do Secretário-Geral do MDN, com diversas competências, com a respetiva composição, competência do diretor e duração desta estrutura de projeto (Despacho Conjunto nº 1030/2003, n.ºs 1; 2; 10 e 13).

Pelo Decreto-Lei nº 200/2008 de 09 de outubro, foi estabelecida a constituição, estrutura orgânica e o funcionamento das centrais de compras. Define as centrais de compras enquanto sistemas de aquisição centralizados em benefício de entidades adjudicantes, podendo ser geridas por entidades públicas ou privadas, ou serviços públicos.

A centralização de compras do Estado está implementada através do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), que assenta em dois principais núcleos: a extinta Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (cujas competências foram entretanto

absorvidas pela Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública - ESPAP, I.P.), e as Unidades Ministeriais de Compras (Decreto-Lei n.º 37/2007).

Considerando então este modelo de gestão, a centralização de compras com base na Agência Nacional de Compras Públicas e nas Unidades Ministeriais de Compras, é determinada a centralização na Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN), a condução dos procedimentos de contratação das aquisições e adjudicação das propostas em representação das entidades compradoras, relativas às categorias de bens e serviços (Despacho n.º 7574/2010, n.º 1).

Com a criação da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP, I.P.), esta assume por fusão, entre outras, a missão e as atribuições da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), E.P.E., ou seja, passa a ser a ESPAP, I.P. a entidade gestora do SNCP. Com a prestação de serviços partilhados reduzem-se custos de financiamento e criam-se oportunidades de melhoria em diversos contextos (Decreto-Lei n.º 117-A/2012).

Tendo em conta o referido, o presente TIA está assente essencialmente na análise ao papel da UMC/MDN e na sua atual articulação com a ESPAP, I.P. e com as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército (U/E/O), determinando se a sua atuação tem de facto concretizado mais-valias em termos económicos para o Exército.

1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

A escolha do problema de investigação deve ser feita com reflexão, de acordo com as capacidades financeiras, materiais ou temporais e motivação do investigador. A escolha está associada a algo que se pretende provar, consiste em *“formular de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, a dificuldade com a qual nos deparamos e à qual pretendemos dar resposta”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 18). Como sugere Marie Fabienne Fortin, *“Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mau estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado* (Fortin, 2009, p. 48).

Em suma, *“a problemática é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados”* (Quivy & Campenhout, 2008, p. 89).

A escolha do tema deve-se à falta de informação sobre a atividade da UMC/MDN (criada há quatro anos), a sua articulação com a extinta ANCP e com as diversas U/E/O do Exército e as contínuas dificuldades deste em cumprir cabalmente as determinações impostas pelo SNCP. Em última instância, estudar a UMC/MDN e a forma como esta funciona, tem especial importância para o Exército Português pois torna-se necessário, atendendo à atual conjuntura económica do País, obter a máxima rentabilização dos meios e recursos ao dispor deste Ramo das Forças Armadas e assim potenciar futuras reduções de custos com a sua subsistência em matéria de bens e serviços correntes protocolados pela extinta ANCP e ainda os centralizados pela UMC/MDN.

1.3. Delimitação de Abordagem

Esta investigação incidiu no âmbito da aquisição de bens e serviços sustentada pelo SNCP e materializada pela ANCP, UMC e U/E/O do Exército. Neste âmbito, foi cingida a investigação à UMC/MDN, por forma a dar a conhecer como funciona, como se opera a sua articulação com a ESPAP, I.P. (extinta ANCP) e com as U/E/O do Exército. Ainda, é efetuada uma análise comparativa da atividade da UMC/MDN com as Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna (UMC/MAI) e com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças (UMC/MF). O período temporal desta investigação recaiu entre março de 2010 (data da criação da UMC/MDN) e março de 2014, contudo, trata-se de um ditame não impedor de auxiliar a investigação com informações alusivas a outros períodos.

1.4. Questão Central

O projeto de investigação é apresentado através de uma questão de investigação, que se entende como *“uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”* (Fortin, 2009, p. 51). Ainda, esta *“consiste em procurar enunciar o projecto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível*

o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhout, 2008, p. 32).

Perante estes pressupostos, este TIA procurou responder à seguinte questão central: *“Sendo uma entidade vinculada ao Sistema Nacional de Compras Públicas, existem de facto vantagens significativas para o Exército no âmbito da aquisição de bens e serviços contratualizados pela extinta Agência Nacional de Compras Públicas e centralizados pela Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional?”*

1.5. Questões de Investigação

Tendo por base a problemática espoletada pela questão central, surgem várias questões subordinadas de investigação, que pretendem chegar a um resultado que permita formular a resposta à Questão Central e que se entendem como *“enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. (...) Decorrem directamente do objectivo e especificam os aspectos a estudar”* (Fortin, 2009, p. 101).

Neste âmbito, surgiram as seguintes questões de investigação:

- **Q.I. 1:** *“Como funciona a articulação da UMC/MDN com a extinta ANCP e com o Exército?”*
- **Q.I. 2:** *“Quais os maiores obstáculos e dificuldades sentidas pela UMC/MDN no âmbito do SNCP?”*
- **Q.I. 3:** *“Dentro do Exército, quais são os maiores obstáculos e dificuldades sentidas pelas U/E/O como entidades vinculadas ao SNCP?”*
- **Q.I. 4:** *“Quais as maiores críticas apontadas pelo Exército ao papel desempenhado pela UMC/MDN? E relativamente à extinta ANCP, atual ESPAP, I. P.?”*
- **Q.I. 5:** *“Comparativamente com outras UMC, do Ministério das Finanças (UMC/MF) e do Ministério da Administração Interna (UMC/MAI), quais são as áreas onde a UMC/MDN poderá evoluir?”*

1.6. Objetivo do estudo

O objetivo do estudo *“indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo”* (Fortin, 2009, p.100).

Na mesma linha de pensamento, o objetivo geral *“corresponde ao produto final que a investigação quer atingir. Citando assim o que se quer alcançar na investigação a longo prazo”* (Sousa & Baptista, 2011, p.100). Os objetivos específicos *“permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais. Devem demonstrar o objetivo geral, pelo que terão de se formular em termos operativos, o que deixará avaliar da sua concretização”* (idem).

Desta forma, o objetivo geral desta investigação é determinar se de facto existem vantagens económicas para o Exército no âmbito da contratação de bens e serviços contratualizados pela extinta ANCP e centralizados pela UMC/MDN em face da sua subordinação e vinculação ao SNCP.

Na sequência do objetivo geral formulado, surgiram os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as vulnerabilidades e potencialidades da UMC/MDN;
- Analisar a sua articulação com a extinta ANCP e com as U/E/O do Exército;
- Analisar as áreas de intervenção e de competência que poderão ser melhoradas;
- Efetuar uma análise comparativa com a atividade de outras UMC, nomeadamente a UMC/MF e a UMC/MAI.

1.7. Revisão da Literatura

A revisão de literatura integra o contributo de diversos autores sobre o tema em estudo e neste sentido, podemos dizer que é *“a consulta e recolha de informação pertinente relativa à área de investigação em geral e à problemática da investigação particular, é a aquisição de conhecimento científico”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 33).

Marie-Fabienne Fortin acrescenta ainda que *“a revisão de literatura é um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação”* (Fortin, 2009, p. 74).

Para a realização deste estudo, surgiu a necessidade de obter informações nas bibliotecas da Academia Militar e do Instituto Superior de Economia e Gestão, na Direção de Aquisições e na Direção de Finanças. Foram utilizados livros, dissertações de mestrado, um abrangente quadro legislativo e *websites*.

1.7.1. A função logística Compras

O conceito Compras pode ser entendido por “*aquisição de bens/serviços necessários ao funcionamento da empresa*” (Gonçalves, 2002, p. 201) ou ainda, como um “*acto táctico e operacional que integra o processo de aquisição*” (Dias, 2005, p. 151).

No vocabulário militar, este conceito não surge desta forma, mas sim como aquisições de bens e serviços. Já nas guerras, as aquisições de bens (bem entendido, as compras), e de alimentos, eram realizadas através de uma “*combinação de locais de abastecimento e distribuição com base em depósitos fixos*” e o fornecimento desses depósitos, “*era assegurado por géneros obtidos localmente, por meio de requisição, paga ou forçada, ou ainda por pilhagem*” (Santos, 2010, p. 22).

Como supra referido, o conceito Compras inclui a aquisição. Segundo Dias, a aquisição, enquanto processo integrado do *procurement*, “*começa com a requisição, incluindo depois a especificação, avaliação, negociação, compra, transporte, receção...e termina no momento do pagamento*”¹ (Dias, 2005, p. 152).

O conceito Compras tem evoluído de uma função com foco em atividades necessárias mas com pouca relevância para uma função estratégica e proativa, que contribui efetivamente para a redução de custos e para a obtenção de vantagem competitiva.

Neste âmbito, surge o conceito de *eProcurement* e *eSourcing*.

De acordo com Serra (2003), o *eProcurement* é um “*conjunto de soluções baseadas em tecnologia Internet que permitem melhorar as relações e transações entre empresas compradoras e fornecedoras, automatizando processos e permitindo a exploração de eficiências na cadeia de aprovisionamento*”. O mesmo defende o *eProcurement* de Bens

¹ É possível estabelecer um paralelismo entre o que o autor descreve como aquisição e o processamento de aquisições no Exército. Numa Unidade, na sua manifestação da necessidade, emite uma requisição ao canal logístico (atualmente é dirigida à Direção de Material e Transportes) e esta procede à aquisição ao mercado, caso não exista no Depósito Geral de Material do Exército. Ocorre a procura no mercado do bem ou serviço específico, é realizada a negociação, de seguida a compra, o transporte para a entidade que requisitou e a receção que pode ser realizada por uma equipa técnica. Finaliza-se com o pagamento ao fornecedor.

Indiretos² e de Bens Diretos³. O *eProcurement* e Comércio Eletrónico, não devem ser vistos como ferramentas isoladas mas antes como parte de um processo global de criação de valor para as empresas e contribui para a redução dos custos operacionais das empresas. Aliado à reengenharia de processos, será gerador de maior valor acrescentado, contribuindo altamente na melhoria da informação de fornecedores, na despesa em compras sem controlo, no controlo de fornecedores, na racionalização da procura, na standardização de especificações de produtos e serviços, entre outros⁴.

A mesma visão é defendida por Pedro Paulo, Diretor Executivo (CEO) da Gatewit⁵, que vê no *eProcurement* uma forma de reduzir os custos adjacentes às compras públicas e de racionalizar, proporcionando uma desmaterialização e organização dos processos de compras públicas. A nível imediato, o *eProcurement* permite poupanças significativas em relação ao arquivamento digital, aos gastos com papel, ao transporte e aos serviços jurídicos. Por outro lado, é possível analisar os gastos permitindo um maior planeamento, transparência e controlo. Num sentido mais lato, o mercado dos fornecedores também sai a ganhar. O *eProcurement* facilita a participação das pequenas e Médias Empresas (PME) nos processos de contratação pública, ou seja, simplifica processos e proporciona oportunidade de participação a mais empresas, acabando por gerar volume de negócios que mantém os mercados concorrenciais em funcionamento (Paulo, 2012).

Cabe agora falar de *eSourcing* que, segundo Serra (2003), é o “conjunto de meios, baseados em tecnologia Internet, que permitem realizar a selecção de fornecedores de uma forma eficiente e geradora de oportunidades”, que leva à melhoria da qualidade e velocidade da troca de informação, à redução de custos e tempo de processamento, à facilidade de entrada de novos fornecedores e ainda, a uma melhoria das possibilidades de aumento das poupanças. O desafio consiste em adequar a utilização das ferramentas de *eSourcing* a *Strategic Sourcing*.

Segundo Pasquale (2007), o *Strategic Sourcing* é “uma metodologia utilizada nas empresas, nas áreas das compras, cuja finalidade é contratar serviços de forma planeada

² Consiste na selecção, compra e gestão de materiais e serviços não produtivos, que representa 30 a 35% das compras de uma empresa Industrial e 60% numa empresa de Serviços (Serra, 2006).

³ Consiste no Planeamento e Gestão de atividades de *Procurement* associadas com a aquisição de Matérias-Primas e Componentes necessários para a fabricação de produtos finais, materiais e serviços não produtivos (Serra, 2006).

⁴ Ver Anexo A.

⁵ Foi a primeira empresa em Portugal a apresentar publicamente, em 2005, uma plataforma eletrónica que permitia a aquisição de bens de acordo com a legislação em vigor na altura. Em 2010, a plataforma eletrónica da Gatewit assegurou mais de metade dos processos de Contratação Pública em Portugal. Cfr. em <http://gatewit.com/pt/sobre-nos/quem-somos/>, consultado em 19 de fevereiro de 2014 às 17h15m.

e estratégica, respeitando alguns métodos e algumas etapas antes de ir ao mercado”⁶. Porém, é necessário compreender que qualquer compra estratégica consiste num processo complexo e que envolve uma grande análise e reflexão de potenciais fornecedores de um bem ou serviço, tendo em vista os objetivos específicos.

O processo de implantação do *Strategic Sourcing* traz diversas vantagens para a empresa, mas a sua implementação pode gerar resistência entre os clientes internos da organização. O processo torna-se vantajoso, pois permite centralizar as compras evitando redundância entre áreas que comprem o mesmo serviço ou bem e é indicado quando se trata de compras complexas, de serviços ou bens estratégicos que envolvam um alto risco e custo. Ao utilizar esta metodologia, as áreas passam a trabalhar em sinergia. A área de compras torna-se uma área focada nas várias contratações da empresa, harmonizando as especificações, passando a ter uma visão mais ampla em relação às necessidades globais e aos volumes, que possibilitam um maior poder de negociação (Idem).

A importância das compras na gestão da cadeia de abastecimento, prende-se com o facto desta função ser responsável pela entrada de bens ou serviços na organização e cujo objetivo é adquirir o produto/serviço certo para o local certo, no momento certo, na quantidade certa, nas condições certas, através do fornecedor certo e ao preço certo.

É com Michael Porter que as compras deixam de ser vistas como uma função meramente operacional e começam a adquirir um papel estratégico para a organização. Uma vez que os produtos ou serviços são dependentes da qualidade dos bens adquiridos, o fraco desempenho das compras e dos fornecedores influencia a qualidade do serviço prestado aos Clientes (Porter, 1998).

Segundo a perspectiva de alguns autores⁷, as compras abrangem outras responsabilidades de valor acrescido, como o contributo da avaliação da qualidade e desempenho dos fornecedores para o aumento da competitividade organizacional, ultrapassando a simples procura pela redução de custos (Joyce, 2006, p. 203).

A importância estratégica das compras acompanha a mudança do enfoque interno para um enfoque externo da organização. O processo de compras pode ser ordenado em categorias: em estratégicas, como os passos de formalização das especificações, a seleção de fornecedores e a contratação; e em operacionais, a encomenda (Carvalho, 2010).

⁶ Ver Anexo B.

⁷ Segundo Paulraj, Chen & Flynn, no Journal of Purchasing & Supply Management. Cfr. em <http://mcu.edu.tw/~hyu/paper/11.pdf>, consultado em 19 de fevereiro de 2014 às 10h45m.

A sua importância é relevante por se tratar de uma função básica nos negócios e com um grande potencial de criação de valor para as empresas. A aquisição de materiais/serviços representa, na maioria dos negócios, mais de 50% do rendimento total obtido com as vendas. Como tal, o potencial de lucro associado a uma gestão eficiente das atividades de compras é muito significativo, à medida que os materiais e os mercados se vão tornando mais complexos, a função compras tende a tornar-se cada vez mais estratégica. Para explorar o seu potencial estratégico, a função compras deverá, cada vez mais, intervir nos negócios das empresas (Serra, 2003). Daí, autores defenderem a importância estratégica das compras. Quando a função compras está ao nível da estratégia da organização, é entendida como compra estratégica. Pode entender-se como compra estratégica “ *O processo de planeamento, implementação, avaliação e controlo estratégico e operacional no âmbito de direccionar todas as atividades da função de compras para oportunidades consistentes com os recursos da organização para atingir os seus objetivos a longo prazo* ” (Carr & Smelt *apud* Fernandes, 2012, p. 10).

Os autores relacionaram as compras estratégicas com um melhor tempo de resposta da organização, acompanhamento do mercado e, considerando a evolução de três indicadores financeiros, em cinco anos um melhor desempenho organizacional (Idem).

Também outros autores, relacionaram as compras estratégicas com uma maior comunicação entre organização e parceiros, a gestão de um limitado número de fornecedores, a orientação estratégica a longo prazo, uma melhor resposta para com os consumidores e o melhor desempenho financeiro. Realçam a importância das relações com fornecedores, baseadas na comunicação e coordenação, pois promovem sinergias com benefícios para ambas as partes (Chen, Paulraj, & Lado *apud* Fernandes, 2012, p. 11).

Emiliani (2010), revê as recomendações estratégicas desde o início do século XX e enaltece a ideia consensual que o preço deve ser apenas um dos muitos fatores a considerar na negociação com os fornecedores, substituindo-se comportamentos de redução de preços pela procura de relações de duplo benefício. Contudo, tentativas de orientar comportamentos, não são adotadas pela maioria dos gestores de grandes organizações levando a custos mais elevados a longo prazo, ainda mais se avaliados numa perspetiva global de sustentabilidade.

1.7.2. A Centralização das Compras

A solução de um serviço centralizado, devido à independência da função relativamente ao utilizador, torna evidente que o serviço poderá fazer encomendas tanto para as diferentes secções de uma mesma empresa, como para empresas diferentes que fabricam ou vendem artigos similares. Segundo Karjalainen, designamos centralização das compras quando existe a “*centralização das atividades de compras incluindo a celebração e gestão de contratos para toda a organização*” (Karjalainen, 2011, p. 91).

Transpondo para o cenário militar, também encontramos um serviço que faz as encomendas para as diferentes secções. Para o efeito, entenda-se esse “serviço” como a Direção de Aquisições⁸ (DA) e as diferentes secções, as U/E/O do Exército. Esta tem como missão realizar a aquisição de bens e serviços necessários ao Exército e a alienação de materiais e equipamentos incapazes, competindo-lhe designadamente, a preparação, condução e concretização de procedimentos aquisitivos de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas, e de procedimentos de alienação de materiais e equipamentos incapazes, bem como garantir os pagamentos contratualmente previstos (Exército Português, 2010).

Joyce (2006), defende a centralização de compras como forma de promover a redução de preços pela possibilidade de usufruir de descontos de quantidade, dificilmente obtidas em unidades descentralizadas, ao mesmo tempo, sugere que a principal causa para a economia de escala é o aumento do poder de negociação com os fornecedores, que se reflete em melhores preços de compra.

Com base em estudos sobre esta temática, resulta que as principais vantagens da centralização das compras são: poder dotar o serviço de um estatuto mais coerente, evoluído e eficaz; obter dos fornecedores melhores condições a preços mais favoráveis devido ao maior volume das compras, redução do tipo de produtos ou artigos, e possibilidade de passar encomendas para épocas e cadências escolhidas; possibilidade de fazer pressão sobre os fornecedores, alargando a concorrência, conduzir mais racionalmente as negociações pelo facto de o agrupamento das encomendas atuar como fator psicológico e também por incitar a certos fornecedores a reduzir as suas margens de lucro (Berneténé, s.d., p. 20). O mesmo ponto de vista defende Rodrigues (2010). A centralização implica que as operações de *procurement* das diferentes unidades de negócio da empresa sejam realizadas num departamento de compras comum. Um departamento de

⁸ A Direção de Aquisições foi criada em 2006, pela Lei Orgânica do Exército, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março (entretanto revogado pelo Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro).

compras central tem a vantagem de se especializar em diferentes mercados, tornando-se num departamento especializado (Gadde e Hakansson *apud* Rodrigues, 2010).

Neste âmbito, é necessário referir que para a obtenção das vantagens competitivas é necessário assegurar uma uniformização dos artigos para a obtenção de economia de escala. Esta uniformização de artigos está relacionada com um melhor desempenho de compras, nomeadamente no preço, qualidade, tempo de entrega, promovendo a eficiência e as relações com os fornecedores. De uma forma geral, os benefícios da centralização serão mais relevantes quanto maior o número de unidades participantes (Karjalainen, 2011).

Por outro lado, podem ocorrer comportamentos contrários prejudiciais aos benefícios da centralização, isto é, comportamentos contrários aos contratos celebrados – *maverick buying* - e resultar em custos acrescidos para uma organização.

O *maverick buying* acontece quando uma organização estabelece um contrato para toda a organização e, os funcionários da mesma, compram a outros fornecedores, não cumprindo o contrato. Segundo Charles Dominick, eliminar o *maverick buying* requer um plano constituído por vários componentes, incluindo cinco etapas, a saber:

- **Implementar o *maverick buying* como política da empresa** - pela gestão de topo da mesma, implementar como política da empresa e não como política de compras, por forma a impôr disciplina e servir, ao mesmo tempo, como elemento dissuasor;
- **Estabelecer processos claros** – o departamento de compras da empresa deverá emitir documentação com os bens e serviços que podem ser adquiridos, funcionando como fonte de referência, para consulta, por qualquer funcionário, no momento da realização da compra;
- **Educar potenciais infratores** – é importante que esteja em vigor na empresa um programa de educação, ações de formação que informem os funcionários da conduta a adotar numa compra e explicar a importância em adquirir os bens e serviços de acordo com a política da empresa. Na maioria das vezes, o *maverick buying* ocorre por desconhecimento dos funcionários;
- **O uso de tecnologia** – o uso, por exemplo, do *eProcurement*, para um melhor controlo e maior conformidade;
- **Controlar e tomar ações corretivas** – Após lançar as regras, é necessário controlar para garantir o seu cumprimento. Quando ocorre uma compra não autorizada, é necessário abordar o funcionário, corrigir e educar esse desvio.

Não existe uma única forma de impedir o *maverick buying* nem são só estas etapas que poderão ser utilizadas. É de salientar que é possível impedir o *maverick buying* (Dominick, 2013).

1.7.3. As Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública

De acordo com o Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro, a partir de 30 de julho de 2008, entretanto prorrogado para 30 de outubro de 2009, todas as compras a realizar por entidades públicas, nas quais se inclui o Exército Português, passaram a ser na sua quase totalidade realizadas por via eletrónica em Plataforma Eletrónica de Contratação Pública (PECP).

As plataformas eletrónicas constituem uma infraestrutura informática que serve de suporte aos procedimentos de contratação pública, desenrolando-se os vários passos sob a orientação direta da entidade adjudicante e dos interessados ou concorrentes, nos termos e dentro dos limites previamente estabelecidos. Não cabe, por isso, às plataformas eletrónicas uma intervenção própria e autónoma em cada procedimento específico, mas exclusivamente um papel de base automática disponibilizada aos utilizadores e detentora de uma série de aplicações informáticas que consubstanciam os serviços que prestam (Portaria n.º 701-G/2008, art.º 5.º).

A plataforma eletrónica escolhida para o MDN foi a VortalGov.⁹

As plataformas eletrónicas, devem disponibilizar os serviços de base necessários à implementação das formalidades eletrónicas relativas aos procedimentos de formação dos contratos públicos previstas naquele código (Portaria n.º 701-G/2008, art.º 7.º).

Pela mesma Portaria, são definidos os requisitos e condições a que deve obedecer a utilização de plataformas eletrónicas pelas entidades adjudicantes, na fase de formação dos contratos públicos, bem como as regras de funcionamento das plataformas eletrónicas utilizadas pelas entidades adjudicantes, as obrigações a que aquelas se encontram sujeitas, e as condições de interligação com o Portal dos Contratos Públicos e com o Portal do Diário da República Eletrónico, conforme no seu art.º 8.º.

O Portal dos Contratos Públicos vigente no Exército é a Base.Gov.¹⁰

⁹ Cfr. <http://www.exercito.pt/contratos/Paginas/default.aspx>, consultado em 15 de março de 2014 às 21h45m.

¹⁰ Cfr. <http://www.base.gov.pt/base2/html/portal/base.shtml>, consultado em 15 de março de 2014 às 23h50m.

A determinação da plataforma a utilizar depende do tipo de bem ou serviço que se pretende adquirir, pelo que sempre que existam Acordos - Quadro¹¹, as U/E/O são obrigadas a utilizá-los.

O mercado tem à disposição uma série de fornecedores de bens e serviços com uma grande variedade de ofertas. A ESPAP, I. P., limita estes fornecedores através de procedimentos que executa, determinando um número de especificações que estes deverão cumprir. Perante este procedimento, são então definidos os fornecedores que farão parte dos Acordos Quadro. Perante os fornecedores selecionados, a Unidade Ministerial de Compras (UMC), restringe ainda mais a oferta através de concursos e procedimentos. Isto significa que, caso o bem ou serviço que se pretende adquirir esteja previsto na UMC, deverão ser convidados a apresentar propostas todos os fornecedores que façam parte dessa seleção (Portaria n.º 701-G/2008, art.º 12.º).

Quando, para um determinado bem ou serviço apenas está selecionado um fornecedor, deverá ser adjudicado dispensando as restantes fases do concurso. No caso de não estar previsto na UMC, deverá ser verificado a sua existência na ESPAP, I. P.. Nessa condição, na existência de seleção desses bens e serviços deverá ser executado o mesmo procedimento. Nos casos em que o bem ou serviço a adquirir está previsto numa destas, independentemente do valor, (e excluindo o caso anterior, em que apenas existe um fornecedor possível) deverá ser lançado o procedimento na plataforma eletrónica de contratação pública GATEWIT da ESPAP, I. P. (Portaria n.º 701-G/2008, art.º 13.º).

1.8. Quadro de referência

O quadro de referência é uma forma de perceber o problema de investigação.

Segundo Fortin, o quadro de referência *“representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles.”* (Fortin, 2009, p. 89). O quadro de referência constitui um processo dinâmico, no qual, o investigador estabelece os conceitos em estudo, as relações entre estes, bem como o objetivo de estudo. Este processo dinâmico tem por base duas etapas, consistindo a primeira na definição dos conceitos em estudo e a segunda no estabelecimento de relações entre esses mesmos conceitos através da elaboração de um diagrama (Fortin, 2009).

¹¹ Os Acordos - Quadro é tema a desenvolver no Capítulo 3.

No que concerne à metodologia científica utilizada, esta investigação cumpre as orientações definidas pela NEP 520/DE da Academia Militar (2013). Para além destas orientações, o investigador baseou-se ainda num autor, nomeadamente Fortin (2009). Quanto ao esclarecimento de conceitos relacionados com o tema da investigação, o principal suporte foi o quadro legislativo.

Capítulo 2

Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação

2.1. Tipo de Estudo

O tipo de estudo é uma sequência onde se encontram as atividades específicas que levarão as respostas às questões de investigação, ou seja, *“descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade”* (Fortin, 2009, p. 133).

Tendo presente o problema de investigação e as fases¹² que o mesmo deve seguir, podemos escolher o tipo de estudo. De entre os três tipos de estudos descritivos apresentados pela autora, escolhemos para esta investigação o Estudo de Caso que *“consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (...). O que caracteriza antes de tudo o estudo de caso é a subtilidade com a qual é possível acumular dados sobre um caso particular”* (Fortin, 2009, p.162 e 165).

Neste âmbito, pretende-se estudar uma organização, a UMC/MDN, no sentido de apurar a sua atuação e determinar se existem poupanças económicas evidentes para o Exército no âmbito da contratação de bens e serviços contratualizados pela extinta ANCP e centralizados pela mesma, face à sua subordinação e vinculação ao SNCP.

2.2. Amostra

Para o presente trabalho de investigação, foram indagados através de inquérito por questionário, cinquenta e cinco Chefes das Secções de Logística das U/E/O do Exército, e através de inquérito por entrevista a cinco personalidades com destaque e relevo devido às funções que exercem ou exerceram.

¹²Ver Anexo C – Etapas do processo da investigação.

Nem sempre é possível estudar a população, no entanto para a presente investigação recorreu-se à totalidade das pessoas passíveis de inquirir, entendendo-se por população *“todos os elementos (pessoas, grupos, objetos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”* (Fortin, 2009, p. 41). O facto de conseguirmos abarcar toda a população para o nosso trabalho de campo, constitui-se como mais-valia, pois *“a precisão dos resultados da investigação seria, naturalmente, muito superior se fosse analisada toda a população em vez de uma pequena parcela representativa, denominada amostra”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 72).

Esta, divide-se em **população alvo** e **população acessível**, em que a primeira é aquela que o investigador quer estudar e a segunda é a porção da população alvo que o investigador consegue alcançar, é mais restrita (Fortin, 2009, p. 41).

A amostra *“é a inquirição a um número restrito de pessoas, com a condição de que estas tenham sido corretamente escolhidas, permite obter as mesmas informações com uma certa margem de erro, um erro calculável”*, pelo que podemos afirmar que a amostra é coincidente com a população alvo e, bem entendido, também coincide com a população acessível. Como recomendam as autoras, *“No caso específico de uma investigação académica é aconselhável escolher um universo pequeno para trabalhar...”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 72 e 73).

2.3. Instrumentos

Existem muitos instrumentos ou técnicas que permitem a recolha de dados para uma investigação científica. Técnicas de recolha de dados, entende-se *“como um conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 70).

É o investigador que escolhe o tipo de instrumento que melhor se adequa ao objetivo do estudo, às hipóteses ou às questões de investigação. Os métodos de colheita de dados são as medidas objetivas (anatômicas, mecânicas fisiológicas) e as medidas subjetivas (as observações, as entrevistas e os questionários, as escalas normalizadas, a classificação Q, o método Delphi, os métodos projetivos e as vinhetas) que são fornecidas pelo investigador (Fortin, 2009, p. 240).

Segundo Freixo (2010), as técnicas de recolha de dados mais usadas para o Estudo de Caso são: observação, a entrevista, a análise documental e o questionário.

A entrevista “*é um modo particular de comunicação verbal que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas (...)*”. (Fortin, 2009, p. 245). Nesta investigação decidiu-se aplicar entrevistas semi-estruturadas¹³.

O questionário “*é um dos métodos de colheita dos dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos*” previamente elaboradas pelo investigador (Idem, p. 249).

Quanto à observação direta, “*é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações (...) apela diretamente ao sentido de observação*”. Na observação indireta “*o observador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada*” sendo que, “*o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista*” (Quivy & Campenhout, 2008, p. 164).

Neste sentido, na presente investigação foram utilizados os inquéritos por entrevista, inquéritos por questionário, a observação direta e indireta e a análise documental.

2.4. Procedimentos

O processo de investigação do presente TIA iniciou-se no ano letivo 2012/13, altura em que foi escolhido o tema e procedeu-se à revisão de literatura inicial, com o objetivo de se definir a questão central, bem como as questões de investigação. Ainda, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

O local do Trabalho de Campo da investigação foi a Academia Militar uma vez que era o local mais próximo para estar em contacto com o orientador, com os entrevistados e com as bibliotecas das universidades, que revelaram ser de carácter fundamental para a presente investigação e que permitiu a recolha de uma grande quantidade de informação, materializada por livros, artigos e diversa legislação. A análise da informação recolhida na pesquisa bibliográfica, constituiu a base da revisão de literatura, servindo de sustentação teórica a toda a investigação. Esta análise permitiu dotar o investigador de conhecimentos necessários para posteriormente, proceder à recolha de dados junto dos interlocutores

¹³ As entrevistas podem-se dividir em: entrevista não-estruturada, entrevista semi-estruturada e entrevista estruturada. A entrevista semi-estruturada “*Já tem guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. Também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito do tema. Tem a vantagem de falar dos assuntos que se quer falar com maior liberdade e rigidez para o entrevistado*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 80)

privilegiados desta temática. Esta recolha de dados foi efetuada através da aplicação de entrevistas e questionários, o que permitiu ao investigador realizar uma análise mais pormenorizada, de forma a complementar a investigação. Procedeu-se à elaboração de um guião de entrevista¹⁴ e de um questionário. Após a aprovação dos inquéritos pelo orientador, foram realizados os contactos com os entrevistados de forma a agendar a data das respetivas entrevistas. Através da Direção de Finanças, foi difundido um questionário para os Chefes das Secções de Logística de todas as U/E/O do Exército preencherem. A técnica empregue consistiu numa análise estatística descritiva, verificando a incidência das respostas em cada questão efetuada. As entrevistas foram não presenciais (apenas um entrevistado respondeu por *email*), presenciais e com as devidas autorizações dos entrevistados, auxiliadas por um gravador. Após serem transcritas e confirmadas pelos entrevistados, as entrevistas foram alvo de análise, permitindo ao investigador identificar e comparar palavras-chave mencionadas pelos entrevistados. Após análise das entrevistas e o tratamento estatístico aos questionários, foi permitido ao investigador responder às questões de investigação e cumulativamente à questão central.

A realização deste TIA, seguiu a metodologia de investigação científica presente na obra *O processo de Investigação: da concepção à realização*, da autora Marie-Fabienne Fortin, respeitando as respetivas fases¹⁵.

¹⁴ O guião de entrevista contém as questões a serem respondidas oralmente pelos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2008).

¹⁵ Ver Anexo C.

Capítulo 3

O Sistema Nacional de Compras Públicas

3.1. Origem do Sistema Nacional de Compras Públicas

Os Governos, através dos seus Programas, têm vindo a preconizar processos reformadores da Administração Pública com o objetivo de alcançar uma administração que sirva bem os cidadãos e as empresas. Nesse sentido, o Programa do XVII Governo Constitucional estipulou ações a desenvolver daquilo que se espera de um Estado Moderno. Estas, enquadram-se em três linhas: facilitar a vida aos cidadãos e às empresas; melhorar a qualidade do serviço pela valorização dos recursos humanos e das condições de trabalho; e tornar a Administração “amiga” da economia, ajustando-a aos recursos financeiros e contribuindo para o crescimento (Decreto-Lei n.º 37/2007).

Para materializar as ações supra definidas, foi aprovado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006 de 21 de abril, em que foram definidas as orientações gerais e específicas para a reestruturação dos ministérios. Uma das orientações específicas, apontou para a consagração de uma solução de natureza empresarial, a organização das compras públicas e a gestão do Parque de Veículos do Estado (PVE) (Idem).

Procedeu-se à definição do SNCP, assente nos seguintes alicerces: integração de entidades compradoras por imposição legal e de entidades compradoras de adesão voluntária; separação das funções contratação e compras e de pagamentos assente na adoção de procedimentos centralizados, de Acordos-Quadro ou outros contratos e na subsequente compra e pagamento pelas entidades compradoras; modelo híbrido de gestão no SNCP com base numa entidade gestora central articulada com UMC e entidades compradoras, em rede. Para além da definição do SNCP, procedeu-se à criação da ANCP, com funções de entidade gestora do SNCP e do PVE, e como central de compras (Ibidem).

O SNCP, para além da ANCP e das UMC, integra entidades compradoras vinculadas e as voluntárias¹⁶. Na qualidade de entidades compradoras vinculadas, integram

¹⁶ Anexo D – Ilustração do SNCP.

os serviços da administração direta do Estado e os institutos públicos. A este propósito refira-se que, considerando o n.º 1 do Art.º 1.º da Lei n.º 111/91 de 29 de Agosto, Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas (LOBOFA), o Exército faz parte dessa administração direta, logo a contratação centralizada constitui uma obrigação. Nesses termos, está-lhe vedada a adoção de procedimentos tendentes à contratação direta, salvo autorização prévia expressa do membro do Governo responsável pela área das finanças, precedida de proposta fundamentada da entidade compradora interessada (Decreto-Lei n.º 37/2007, artigo 5.º n.º 4). Na qualidade de entidades compradoras voluntárias, podem integrar o SNCP as entidades da administração autónoma e do setor empresarial público, através da celebração de contrato com a ANCP (Decreto-Lei n.º 37/2007, Art.º 3º).

Para se cumprir um modelo organizacional integrado e coerente, agilidade e autonomia de gestão, o SNCP deverá orientar-se por alguns princípios, a saber:

- Segregação das funções de contratação e de compras e pagamentos, assente na adoção de procedimentos centralizados com vista à celebração, aos níveis global e sectorial, de Acordos quadro ou outros contratos públicos e na subsequente compra e pagamento pelas entidades compradoras;
- Celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos de modo gradual, incremental e faseado por grupos de categorias de obras, bens móveis e serviços;
- Igualdade de acesso dos interessados aos procedimentos de formação de acordos quadro ou outros contratos públicos;
- Adoção de ferramentas de compras eletrónicas com funcionalidades de catálogos eletrónicos e de encomenda automatizada;
- Adoção de práticas aquisitivas por via eletrónica baseadas na ação de negociadores e técnicos com elevada qualificação com vista a redução de custos para a Administração Pública;
- Adoção de práticas e preferência pela aquisição dos bens e serviços que promovam a proteção do ambiente;
- Promoção da concorrência e da diversidade de fornecedores (Decreto-Lei n.º 37/2007, art.º 4º).

De acordo com o n.º 2 do artigo 8º do Decreto-Lei n.º 37/2007, é estipulado que as regras sobre o funcionamento do SNCP deverão estar definidas em regulamento aprovado

pelo conselho de administração do SNCP e que o mesmo deve definir o **modo de funcionamento em rede**, a **organização dos processos de trabalho** e o **controle interno do sistema**. Nesse âmbito, o SNCP é organizado em rede com os seguintes objetivos¹⁷:

- Garantir a consonância estratégica a todos os níveis;
- Gerir os processos de forma transparente, designadamente quanto às responsabilidades e atribuições de quem intervém;
- Assegurar a comunicação e a informação em tempo útil e de acordo com periodicidades pré-definida;
- Proceder à análise de necessidades e constrangimentos;
- Promover uma adequada monitorização.

A rede articula-se **através de níveis de relacionamento**, ou seja, a ANCP relaciona-se diretamente com as UMC e com as entidades compradoras¹⁸; o relacionamento da ANCP com as entidades¹⁹ é feito através da UMC do ministério com a respetiva tutela setorial, podendo ser feito diretamente fora do âmbito das categorias centralizadas; as UMC relacionam-se com as entidades compradoras²⁰, nos termos da Lei Orgânica do respetivo ministério. **Quanto ao controle interno do sistema**, compete à Comissão Interministerial de Compras assegurar a ligação entre a ANCP e os ministérios no que se refere à recolha e divulgação dos elementos necessários ao funcionamento do sistema de aquisições públicas e promoção da informação entre os serviços utilizadores e cada departamento ministerial. Para consolidar o funcionamento da rede do SNCP, serão realizadas reuniões entre os vários intervenientes do sistema, nomeadamente, bimestralmente entre a ANCP e cada uma das UMC, trimestralmente entre a ANCP e o conjunto de todas as UMC e semestralmente entre a ANCP, cada uma das UMC e organismos e serviços integrantes do respetivo ministério. (Regulamento n.º 330/2009, art.º 11º, n.º 2, n.º 4 e n.º 5).

¹⁷ Cfr. o Regulamento do Sistema Nacional de Compras Públicas n.º 330/2009, art.º 11º, n.º 1.

¹⁸ Estas entidades são as que constam no Regulamento do Sistema Nacional de Compras Públicas n.º 330/2009 de 14 de junho, art.º 5º, n.º 6 a) e b).

¹⁹ Estas entidades são as mencionadas no art.º 5º, n.º 5 a) e b) do mesmo Regulamento.

²⁰ Idem.

3.1.1. A Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP)

Como foi referido anteriormente, a ANCP, foi criada com funções de entidade gestora do SNCP e do PVE, e como central de compras. É uma entidade pública empresarial com duração indeterminada.

Como entidade gestora do PVE, centraliza a aquisição de veículos e dos serviços complementares a esta, bem como a gestão do parque de veículos com o objetivo de tornar essa gestão mais eficiente. Desta forma, permitirá a consagração de um regime jurídico²¹ de gestão centralizada do PVE mais moderno, que se baseia no princípio da centralização das aquisições e da gestão do PVE e também, nos princípios da onerosidade da utilização dos veículos, da responsabilidade das entidades utilizadoras, do controlo da despesa e, de preferência, uma frota composta por veículos ecológicos²². É espectável que com estas atividades, a ANCP possa evidenciar volumes significativos de poupança anual (Decreto-Lei n.º 37/2007).

A ANCP está sujeita aos poderes de superintendência e de tutela do membro do Governo da área das finanças e do regime jurídico do sector empresarial do Estado. Alguns desses poderes passam, por definir as orientações estratégicas, exigir todas as informações e documentos úteis para a atividade da empresa, autorização de empréstimos, aquisição e venda de imóveis, celebração de contratos e aprovação de planos de investimento, orçamentos anuais de exploração, documentos relativos à prestação de contas, o estatuto do pessoal e demais atos (Decreto-Lei n.º 37/2007, art.º 2º, n.º 2).

Quanto às suas atribuições, estas dividem-se em dois tipos: no âmbito do SNCP e no âmbito da gestão do PVE.

No âmbito do SNCP, as suas atribuições vão desde à implementação e atualização do Programa Nacional de Compras Eletrónicas, definição de políticas, procedimentos relacionados com as compras públicas, celebração de acordos quadro²³, apoiar as UMC nas negociações dos acordos quadro, desenvolver estratégias de compras e negociação de produtos e serviços cuja aquisição seja centralizada, promover procedimentos normativos relativos à aquisição de sistemas informáticos, entre outros. No âmbito da gestão do PVE, as suas atribuições vão desde a garantia de aquisição de veículos e de bens e serviços necessários, assegurar o cumprimento das normas aplicáveis aos veículos que integrem o

²¹ Este regime jurídico de gestão centralizada, foi consagrado através do Decreto-Lei n.º 170/2008 de 26 de agosto.

²² Pelo Despacho n.º 7382/2009 de 12 de março, estabelece os critérios económicos e ambientais a que obedece a aquisição de direitos sobre veículos destinados a integrar o PVE.

²³ Anexo E – Categorias de bens e serviços cujos acordos quadro e procedimentos de aquisição são celebrados e conduzidos pela ANCP (Portaria n.º 772/2008 de 6 de agosto).

PVE, satisfazer as necessidades dos serviços e organismos abrangidos pelo regime jurídico do PVE, proceder ao tratamento estatístico, entre outros (Decreto-Lei n.º 37/2007, art.º 6º, nº 1 e nº 2).

Junto da ANCP, funciona a Comissão Interministerial de Compras (CIC), criada como órgão consultivo, constituída pelos responsáveis das UMC, a que se juntam o Director-geral do Orçamento e representantes de outras entidades públicas ou privadas, que sejam designadas pelo Ministro das Finanças. A presidência deste órgão é assegurada pelo Presidente do Conselho de Administração da ANCP, que na altura da criação da ANCP foi nomeado o mestre Francisco Velez Roxo²⁴. Compete à CIC, pronunciar-se sobre as linhas gerais da política de aquisições públicas, dar parecer sobre a definição de padrões e níveis de consumo adequados às diferentes unidades, assegurar a ligação entre a ANCP e os Ministérios e promover a troca de informação entre serviços, utilizadores e departamentos ministeriais de forma a melhorar as condições de processamento das aquisições e dar parecer sobre o plano anual e o relatório de atividades e sobre quaisquer assuntos relacionados com as competências da CIC (ANCP, 2014).

3.1.2. As Unidades Ministeriais de Compras

As Unidades Ministeriais de Compras funcionam nas Secretarias-Gerais, ou serviços equiparados, e têm por missão apoiar a ANCP na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respectivo ministério integrados no SNCP e racionalizar os processos e custos de aquisição, competindo-lhes, designadamente:

- Promover a centralização ao nível ministerial da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ANCP;
- Funcionar como apoio de primeira linha dentro do ministério relativamente a acordos quadro ou outros contratos públicos celebrados pela ANCP;
- Efetuar a agregação de informação de compras ao nível do ministério, nos moldes definidos pela ANCP;
- Enviar informação de compras à ANCP nos moldes e na periodicidade que vierem a ser definidos pela ANCP;

²⁴ Cfr. na Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2007, de 12 de março de 2007.

- Monitorizar os consumos e supervisionar a aplicação das condições negociadas;
- Em articulação com as entidades compradoras, zelar para que os orçamentos de obras, fornecimentos e serviços externos sejam efetuados por itens de compra e utilizando preços de referência adequados;
- Supervisionar a execução orçamental de compras, nomeadamente com vista a assegurar que as reduções de custos unitários se traduzem em poupança efetiva;
- Instalar e gerir os sistemas de informação relacionados com compras que venham a ser definidos pela ANCP (Decreto-Lei n.º 37/2007, art.º 9).

3.1.3. As Entidades compradoras vinculadas e as entidades compradoras voluntárias

O SNCP, além da ANCP e das UMC, integra entidades compradoras vinculadas e entidades compradoras voluntárias.

No que concerne à imposição de entidades compradoras vinculadas, ela encontra o seu palco na administração direta do Estado e os institutos públicos (n.º 2, art.º 3.º do Decreto-Lei n.º 37/2007), que está ancorada, em primeira instância, à contratação centralizada, operada pelo SNCP. No n.º 3 deste artigo é lançado o repto à administração autónoma e ao setor empresarial do Estado para integrar voluntariamente, através de um contrato de adesão, o SNCP (como outras entidades os podem fazer).

Ao integrar o SNCP, à administração direta e aos institutos públicos, é vedada a adoção de procedimentos tendentes à contratação “direta”, salvo autorização prévia expressa do membro do Governo responsável pela área das Finanças, precedida de proposta fundamentada da entidade compradora interessada (n.º 4, art.º 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007).

Neste âmbito, a lei é imperativa: “*São nulos os contratos relativos a (...) serviços celebrados em violação do disposto no número 4, sem prejuízo da responsabilidade disciplinar, civil e financeira que ao caso couber, nos termos gerais de direito*” (Decreto-Lei n.º 37/2007, art.º 5.º, n.º 6).

Para além do que já foi referido, as entidades vinculadas têm ainda de, escrupulosamente, observar o regime plasmado no n.º 1, art.º 4.º da Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto, cujo teor importa transcrever: “*é vedado às entidades compradoras*

vinculadas a partir da entrada em vigor dos acordos quadro (...), proceder à abertura de procedimentos de aquisição e renovações contratuais que não sejam feitos ao abrigo desses acordos quadro e que tenham por objeto ou efeito a aquisição de (...) serviços pelos mesmos abrangidos”.

Na qualidade de entidades compradoras voluntárias, fazem parte as entidades da administração autónoma e do sector empresarial público, mediante celebração de contrato de adesão com a ANCP (Decreto-Lei n.º 37/2007, art.º 3º, n.º 2).

3.2. Os Acordos Quadro (AQ)

Os AQ pré-qualificam os fornecedores para realizarem vendas de bens e serviços à Administração Pública e estabelecem as condições e requisitos que estes são obrigados a cumprir, em termos de preços, prazos, níveis de serviço e qualidade do serviço, entre outros aspetos. Atualmente são catorze os AQ e mais de 1.000 milhões de euros da despesa pública em bens e serviços transversais cobertos por AQ (ESPAP, 2013).

De acordo com o artigo 251.º do CCP, um Acordo Quadro é *“um contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras, a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respectivos termos”*. No que se refere ao *determinado período de tempo*, o prazo de vigência dos acordos quadro não pode exceder quatro anos, incluindo prorrogações expressas ou tácitas, com exceção, conforme prevê o artigo 256.º, onde se salvaguarda a possibilidade de estipulação de prestações por prazo superior a quatro anos²⁵.

As partes contratuais são as únicas que podem beneficiar, como obrigações ou vinculações ao AQ decorrentes do CCP, com o adjudicatário detentor da obrigação de fornecer bens móveis ou prestar serviços, nas condições previstas no acordo quadro, sempre e à medida que a entidade adjudicante o requeira, com esta a não ser obrigada a adquirir ao abrigo do acordo quadro, salvo auto-vinculação no clausulado contratual²⁶.

O CCP prevê duas modalidades de AQ, ou seja, as entidades adjudicantes só podem celebrar AQ *“com uma única entidade quando neles estejam especificados todos os aspetos da execução dos contratos a celebrar ao seu abrigo que sejam submetidos à*

²⁵ Ver Anexo F.

²⁶ Importa ter presente o que já foi dito sobre o SNCP, ou seja, uma entidade vinculada tem de contratar ao abrigo dos AQ em vigor na ANCP e subsequentemente nas Unidades Ministeriais de Compras.

concorrência pelo caderno de encargos”, configurando mais um contrato quadro do que um acordo (n.º 1, a), art.º 252.º do CCP). A outra modalidade é “*com várias entidades, quando não estejam totalmente contemplados ou não estejam suficientemente especificados os aspetos da execução dos contratos a celebrar ao seu abrigo que sejam submetidos à concorrência pelo caderno de encargos*”, modalidade mais consentânea com a definição de acordo (n.º 1, b), art.º 252.º do CCP).

As condições e requisitos mínimos definidos para cada AQ podem ser consultados no Catálogo Nacional de Compras Públicas²⁷ (CNCP), uma das aplicações que a ESPAP, I. P. disponibiliza às entidades que integram o SNCP.

O CNCP garante alguns benefícios para as entidades compradoras, entre os quais:

- O procedimento aquisitivo é substancialmente mais rápido e mais simples, quando confrontado com os prazos inerentes a um concurso público;
- Sem prejuízo do regime de autorização da despesa, o procedimento de contratação ao abrigo dos AQ celebrados pela ESPAP, I. P., não tem limite de valor (art.º 259 do CCP);
- Cada AQ estabelece um conjunto de regras para a contratação, facilitando a elaboração das peças do procedimento (carta-convite e/ou caderno de encargos);
- Para procedimentos ao abrigo dos AQ, a ESPAP, I. P. disponibiliza uma Plataforma Eletrónica de Contratação, totalmente parametrizada e sem custos;
- Para as entidades voluntárias, a adesão ao SNCP é gratuita e não implica a obrigatoriedade de aquisições ao abrigo dos AQ (ESPAP, 2013).

O CCP acolhe também a figura do AQ a celebrar pelas entidades adjudicantes, isolada ou conjuntamente, com uma única entidade (quando se encontrem suficientemente especificados todos os aspetos da execução dos contratos a celebrar ao seu abrigo) ou com várias entidades (quando o AQ tenha por objeto a aquisição futura de diferentes lotes ou quando os aspetos da execução dos contratos a celebrar ao seu abrigo não estejam todos contemplados ou não se encontrem suficientemente especificados). Acrescenta-se que, em qualquer caso, a celebração de um AQ deve mostrar-se adequada aos fins a prosseguir pela

²⁷O Catálogo Nacional de Compras Públicas é uma referência essencial para a aquisição de bens e serviços na Administração Pública, estando a sua atualização sob a responsabilidade da ESPAP, I. P. O objetivo é facilitar todo o processo de compras, simplificando os procedimentos de aquisição de bens e serviços, na medida em que permite que os mesmos se desenvolvam ao abrigo dos AQ celebrados (ESPAP, 2013).

entidade adjudicante, bem como ao tipo de obras, bens ou serviços em causa, sendo vedada a sua utilização nos casos em que impeça, restrinja ou falseie a concorrência (Direção de Aquisições, 2010).

3.3. A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.

3.3.1. Órgãos, Natureza, Missão e Princípios orientadores

Através do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho, concretiza-se a criação da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP, I. P.), que assume a missão e as atribuições do Instituto de Informática, da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E. (GeRAP) e da ANCP, que são extintos, por fusão. Esta fusão irá melhorar o desempenho da gestão dos serviços partilhados prestados à Administração Pública no seu conjunto, tornando mais rápido e eficientes a adoção de soluções nas áreas de gestão de recursos humanos, financeiros e das tecnologias de informação e comunicação e potencializar as várias valências até aqui então dispersas, procurando uma alocação mais eficiente dos recursos existentes. A prestação de serviços partilhados traduz-se em diversas vantagens, nomeadamente, a redução de custos de funcionamento; na criação de oportunidades de melhoria traduzidas em aproveitamento de soluções e capacidades de serviço de uso comum; na redução de esforço administrativo; na integração e automatização dos processos; na disponibilidade de ferramentas adequadas ao processo de decisão e na partilha de informação com os diversos serviços da Administração Pública. O SNCP mantém-se, assumindo a ESPAP, I. P. as funções de entidade gestora e assume também, as funções de gestora do PVE, sucedendo à ANCP. Esta transição não altera o regime disciplinador do SNCP, da contratação pública e do PVE. A ESPAP, I. P., contempla dois órgãos, o conselho diretivo e o fiscal único. O conselho diretivo é constituído por um presidente, vice-presidente e por dois vogais. No âmbito da orientação e gestão da Entidade, compete ao conselho diretivo, com destaque, assegurar as relações da Entidade com outros serviços ou organismos públicos, entidades nacionais públicas ou privadas; negociar e celebrar contratos (idem).

Quanto à sua natureza, a ESPAP, I. P., é um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio. É equiparada a entidade pública empresarial para efeitos de conceção e desenvolvimento de soluções, aplicações,

plataformas e execução de atividades necessárias à prestação de serviços partilhados, compras públicas, gestão do PVE e à promoção da utilização de recursos comuns na Administração Pública (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 1 n.º 1 e n.º 2).

A ESPAP, I. P., tem como missão assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços no âmbito da Administração Pública, conceber, gerir e avaliar o SNCP e assegurar a gestão do PVE, apoiando a definição de políticas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação do Ministério das Finanças. São suas atribuições a prestação de serviços partilhados na gestão de recursos humanos e ou execução de atividades de apoio técnico ou administrativo, tais como, planeamento de necessidades de pessoal; recrutamento e seleção de pessoal; mobilidade de trabalhadores; formação profissional, entre outras (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 3, n.º 1 e n.º 2).

No âmbito da gestão orçamental e de recursos financeiros, são suas atribuições, execução de atividades de apoio técnico ou administrativo; a contabilidade orçamental e geral; tesouraria; imobilizado; contas a receber e a pagar; gestão de contratos, da aquisição de bens e serviços e de existências (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 3, n.º 3).

No âmbito das compras públicas, são suas atribuições, a negociação e celebração de Acordos-Quadro ou outros contratos públicos de obras e fornecimentos de bens e serviços para as entidades públicas adjudicantes compradoras; apoiar as UMC nas negociações dos contratos públicos; definir e desenvolver estratégias de compra para as aquisições centralizadas; implementar e manter uma plataforma que permita assegurar o ciclo integral de compras; avaliar permanentemente o desempenho do SNCP; adotar práticas e privilegiar a aquisição de bens e serviços que promovam o equilíbrio entre a eficiência financeira e a proteção do ambiente, entre outras (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 3 n.º 4).

No âmbito do PVE, são atribuições da ESPAP, I. P., entre outras, gerir o PVE, desde a aquisição e locação, assistência, reparação, abate e alienação de veículos; assegurar a satisfação das necessidades dos serviços abrangidos pelo regime jurídico do PVE; proceder ao tratamento estatístico dos dados relativos ao PVE e ao apuramento de indicadores que permitam avaliar o grau de eficiência da gestão (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 3, n.º 5).

São atribuições da ESPAP, I. P., no âmbito das tecnologias de informação e comunicação (TIC), entre outras, promover a racionalização da evolução do modo de governação das TIC, ajustando as modalidades de aquisição às ofertas do mercado; promover com outras entidades, a racionalização, flexibilização e agilização da utilização

de meios tecnológicos pela Administração Pública e apoiar a definição de políticas de regulação, aquisição e gestão de recursos de TIC com vista à racionalização de recursos (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 3, n.º 6).

Para a ESPAP, I. P. cumprir a sua missão e as atribuições, todos os serviços e organismos articulam-se com ela, entre os quais, a Direção Geral do Orçamento, Autoridade Tributária e Aduaneira, Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, I. P., e Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 17, n.º 3).

Durante a sua atividade, a ESPAP, I. P. rege-se por princípios e objetivos orientadores²⁸, entre os quais, a divulgação de uma cultura de prestação de serviço e o estabelecimento de relações do tipo cliente-fornecedor; contribuir para a melhoria da qualidade de gestão dos serviços e redução de custos de funcionamento e de gestão da Administração Pública; potenciar a obtenção de economias de escala e incentivar e colaborar na adoção de melhores práticas na gestão pública (Decreto-Lei n.º 117-A/2012, art.º 13).

3.3.2. A Direção de Compras Públicas ESPAP, I.P.

Na organização da ESPAP, I. P., são contempladas as funções que estruturam a Entidade e as unidades orgânicas hierárquicas²⁹ subordinadas ao conselho diretivo desta Entidade, à qual, foram associadas funções corporativas, de suporte e de negócio. Nas funções de negócio, encontram-se a Direção de Compras Públicas, entre outras³⁰. A esta, compete desenvolver, gerir e operar o ciclo de vida dos serviços de compras públicas, mediante disponibilização de instrumentos de suporte e execução de atividades de apoio técnico ou administrativo³¹.

Esta Direção é chefiada por um diretor, nomeado por deliberação do Conselho Diretivo da ESPAP, I. P.

²⁸ Ver Anexo G.

²⁹ Estas funções que estruturam a organização interna da ESPAP, I. P. e as unidades orgânicas, foram estabelecidas pela Portaria n.º 275/2012 de 10 de setembro, que aprova os Estatutos da ESPAP, I. P..

³⁰ Ver Anexo H.

³¹ Cfr. Portaria n.º 275/2012, art.º 9º.

Capítulo 4

A Unidade Ministerial de Compras

4.1. A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN)

O Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, veio definir o SNCP e no artigo 9.º as competências das Unidades Ministeriais de Compras, integradas nas secretarias-gerais, ou serviços equiparados³².

O Despacho n.º 7574/2010 de 8 de março determina a centralização na UMC/MDN, a condução dos procedimentos de contratação das aquisições, designadamente a aprovação das peças procedimentais, o envio do convite e a negociação e adjudicação das propostas em representação das entidades compradoras, relativas às categorias de bens e serviços constantes ao presente despacho³³. Essa contratação deverá respeitar as condições estabelecidas nos AQ celebrados pela ANCP, relativos a cada uma das categorias de bens e serviços. As entidades compradoras vinculadas devem reportar à UMC todas as consultas e adjudicações feitas, ao abrigo dos AQ, bem como todas as informações relevantes a respeito das mesmas, de forma a possibilitar o seu envio à ANCP.

Para além de assegurar as funções fixadas pelo Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, compete, ainda, à UMC/MDN³⁴:

- Apoiar a ESPAP, I.P., na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos integrados no SNCP, e racionalizar os processos e custos de aquisição;
- Centralizar todos os processos de contratação pública e executar os procedimentos tendentes à aquisição ou locação de bens e serviços e empreitadas de obras públicas, de acordo com as condições definidas superiormente;
- Gerir centralmente os AQ de bens e serviços celebrados;
- Propor soluções tendo em vista a definição de sistemas suporte de informação e da definição de modelos processuais e organizativos da função compras;

³² Ver Anexo I.

³³ Ver Anexo J.

³⁴ Cfr. Despacho n.º 5958/2013, de 30 de abril, da Secretaria-Geral do MDN.

- Conduzir os processos que visam a utilização de catálogos eletrónicos, plataformas de compras eletrónicas e outros procedimentos eletrónicos;
- Proceder ao tratamento e análise estatística da informação, com vista à construção de indicadores de gestão para a avaliação dos resultados obtidos, elaborando relatórios semestrais sobre as reduções de custos unitários que se traduzam em poupança efetiva.

4.2. A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna (UMC/MAI)

O Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, veio definir o SNCP e no seu artigo 9.º as competências das UMC, integradas nas secretarias-gerais, ou serviços equiparados. No caso da Secretaria-Geral do MAI, tais competências estão previstas em legislação³⁵.

Em virtude da atuação de carácter transversal da UMC relativamente às entidades tuteladas pelo MAI, a UMC/MAI funciona na Secretaria-Geral do MAI, sendo as suas competências prosseguidas através da unidade orgânica flexível (divisão) criada para o efeito³⁶.

A sua missão incorre numa atuação transversal a todo o MAI na aquisição de bens e serviços correntes de forma centralizada, com os objetivos de, por um lado, promover maior eficácia, eficiência, transparência e reduzir os custos de aquisição para entidades integradas na sua dependência orgânica e, por outro lado, alinhar a política do ministério e das respetivas entidades com a política global das compras públicas preconizada no SNCP, atuando em plena articulação com a ANCP.

Quanto às suas competências funcionais, destacam-se entre outras:

- Apoiar a ANCP na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e entidades do respetivo ministério integrados no SNCP e racionalizar os processos e custos de aquisição;
- Promover, de modo gradual e faseado, a centralização dos procedimentos aquisitivos ao abrigo dos acordos quadro celebrados pela ANCP, nos termos definidos por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e do sector;

³⁵Tais competências estão previstas no Decreto-Lei n.º 203/2006, art.º 12.º, n.º 2 h) e no Decreto-Lei n.º 76/2007, art.º 3.º e art.º 2, n.º 2 a) e).

³⁶Pelo Despacho n.º 12761/2010, da Secretaria-Geral do MAI, publicado no Diário da República n.º 153, 2.ª série, de 9 de Agosto de 2010. Ver Anexo K.

- Funcionar como apoio de primeira linha no respetivo ministério relativamente a acordos quadro ou outros contratos públicos celebrados pela ANCP;
- Apoiar na implementação do processo de simplificação, normalização e automatização dos processos de compras nas entidades compradoras;
- Implementar e gerir os sistemas de informação relacionados com compras nos moldes definidos pela ANCP (MAI, 2014).

Nesta UMC, através do despacho n.º 8846/2011 de 5 de julho de 2011, foram estabelecidas as categorias de bens e serviços cujos procedimentos de contratação ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela ANCP, devem ser realizados de forma centralizada por esta UMC³⁷.

4.3. A Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças (UMC/MF)

É na Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, na sua estrutura nuclear dos serviços, que se encontra a Unidade Ministerial de Compras (UMC), entre outros³⁸. À UMC compete³⁹:

- Promover a centralização, ao nível ministerial, da celebração de contratos públicos, no âmbito dos acordos quadro celebrados pela ESPAP, I. P.;
- Promover a centralização, ao nível ministerial, da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas pela ESPAP, I. P.;
- Assegurar as funções de interlocutor entre os serviços do Ministério e a ESPAP, I. P., no âmbito do SNCP;
- Efetuar a agregação de informação de compras ao nível do Ministério, nos termos definidos pela ESPAP, I. P.;
- Monitorizar os consumos e supervisionar a aplicação das condições negociadas, em articulação com as entidades compradoras;
- Supervisionar a execução orçamental de compras, nomeadamente com vista a assegurar que as reduções de custos unitários se traduzam em poupança efetiva.

³⁷ Ver Anexo L.

³⁸ Ver Anexo M.

³⁹ Cfr. a Portaria n.º 112/2012 de 27 de abril, art.º 7º, do Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Capítulo 5

Apresentação, Estudo e Discussão de Resultados

5.1. Os Inquéritos por entrevista

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os *outputs* obtidos através da realização dos inquéritos por entrevista.

Os interlocutores foram selecionados de forma cuidada de modo a garantir a validade e fiabilidade da informação recolhida e proporcionar um raciocínio lógico com o problema de investigação, ou seja, que se deve procurar *“pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema”* (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 71).

Os inquéritos por entrevista *“permitem colher informações junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos (...) às expectativas e às atitudes”* (Fortin, 2009, p. 245). As entrevistas aplicadas para a recolha de informações junto dos interlocutores visados, tiveram por base um guião semiestruturado⁴⁰. Este contempla questões abertas e os respetivos interlocutores responderam às perguntas específicas relacionadas com as suas áreas, sendo algumas delas transversais a todos eles, uma vez que os interlocutores encontram-se a desempenhar funções em entidades específicas, mas todas elas similares com a UMC/MDN, entidade em destaque nesta investigação.

Na análise às respostas, será apresentada uma tabela em que se encontrarão assinaladas as questões que cada interlocutor respondeu, tornando a análise mais perceptível⁴¹.

As questões destes guiões de entrevista foram apresentadas aos Diretores das Unidades Ministeriais de Compras do Ministério da Defesa Nacional, Administração Interna e das Finanças, e ainda, a um dos Adjuntos da Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições do Comando da Logística. No sentido de enriquecer

⁴⁰ Este guião resulta da compilação dos guiões de entrevista de cada um dos interlocutores. Na análise de conteúdo, será utilizado a numeração deste guião. Ver Apêndice A.

⁴¹ Ver Apêndice B – Foram constituídos 3 Grupos: Grupo 1A, 1B e 1C (Diretores das UMC/MAI, UMC/MDN e UMC/MF); Grupo 2 (Ex- Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I.P.) e Grupo 3 (Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições).

a investigação e obter uma opinião mais abrangente e experiente, foram também apresentadas ao ex-Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I. P., por o mesmo ter exercido funções na UMC/MDN (desde a sua criação) e até outubro de 2013, na Direção de Compras da ESPAP, I. P.⁴².

O objetivo das entrevistas aos Diretores das UMC, primou por recolher informações credíveis acerca da atividade e metodologia adotada por cada uma das UMC e proporcionar uma comparação entre a UMC/MDN com as UMC/MAI e UMC/MF.

O objetivo da entrevista ao ex-Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I. P., primou por recolher informações credíveis acerca da atividade e metodologia das mesmas, uma vez que este permaneceu na chefia desde a sua criação e também, por ter exercido funções na Direção. Entende-se por isso, que seja uma fonte de conhecimento e experiência importante para esta investigação.

O objetivo da entrevista à Sr.^a Capitão AdMil Elisa Coimbra da Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições, primou por obter testemunho privilegiado junto da direção logística do Exército responsável pela aquisição centralizada para este Ramo de bens e serviços ao abrigo de alguns Acordos-Quadro celebrados pela extinta ANCP, actual ESPAP, I.P., e/ou centralizados pela UMC/MDN, e ainda, por ser a interlocutora privilegiada do Exército junto desta UMC.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição⁴³, bem como à elaboração de uma análise de conteúdo⁴⁴ das mesmas.

5.1.1. Inquéritos por entrevista aos entrevistados

Neste âmbito, após a transcrição das entrevistas, é importante analisar as informações credíveis acerca da UMC/MDN, tendo em conta os objetivos gerais e específicos desta investigação, bem como, as questões de investigação enumeradas neste trabalho.

Da análise efetuada, foi possível verificar que o SNCP é mencionado como importante na centralização de compra, como refere o Dr. Artur Mimoso⁴⁵ *“é um sistema que cria toda a instrumentalização da compra pública em Portugal (...) é um sistema que é essencial para haver compra centralizada (...)”* e ainda, como refere a Dr.^a Rosalina

⁴² Ver Apêndices C, D, E, F e G.

⁴³ Ver Apêndice H, I, J, K e L..

⁴⁴ Ver Apêndice M.

⁴⁵ Cfr. Apêndice H: Questão 1.

Rodrigues⁴⁶ “(...) influencia a compra centralizada e a grande vantagem desta é obrigar-nos a planear (...)”. Ainda, é referido que o SNCP tem vindo a produzir bons resultados quanto à eficiência, como refere o Dr. João Batista⁴⁷ “A segregação de funções, a celebração e utilização de acordos quadro, a igualdade de acesso e a adoção de ferramentas eletrónicas quer nas fases de tramitação de procedimentos aquisitivos quer nas fases de execução e controlo contratual, bem como a promoção da concorrência e diversidade de fornecedores, tem vindo, a produzir bons resultados quanto à eficiência que se pretende com a sua utilização”. Ainda sobre o SNCP, este deverá ser revisto, como indica o Dr. Nuno Cadete⁴⁸ “O atual SNCP em termos de regime jurídico deve ser revisto de forma a agilizar, flexibilizar e simplificar os procedimentos inerentes à agregação das necessidades das entidades públicas (...)”. No entanto, a Adjunto da Repartição de Concursos e Contratos da DA, invoca dúvidas sobre a real redução de custos e sobre a qualificação dos fornecedores e preços negociados, como refere a Sr.^a Capitão Coimbra⁴⁹ “(...) o objetivo era a redução de custos e eu tenho grandes dúvidas que se tenha conseguido, da maneira que o Exército trabalha (...) Tenho dúvidas que os preços que conseguem, a qualificação daqueles fornecedores, que as U/E/O não consigam mais barato no mercado local”. Quanto ao balanço da atividade das UMC/MDN e da UMC/MF, este é positivo pois permitiu redução de custos, poupança e economias de escala, como refere o Dr. Nuno Cadete⁵⁰ “(...) um balanço extremamente positivo ao nível da redução de custos (poupança tradicional) (...)” e como afirma o Dr. João Batista⁵¹ “O balanço é claramente positivo, considerando o número de categorias atualmente centralizadas, as poupanças e economias de escala alcançadas (...)”. No entanto, no balanço da atividade da UMC/MAI, é referido que os organismos PSP e GNR não deviam estar dependentes desta, como refere a Dr.^a Rosalina Rodrigues⁵² “(...) essas duas entidades já tem a estrutura, a estrutura já existe e não me parece que seja crucial para eles a existência da UMC”. Pelo ex-Diretor da UMC/MDN, Dr. Artur Mimoso, classifica o balanço bom pelo contributo das pessoas, “um balanço bom (...). Começou-se a mostrar trabalho, centralizamos as comunicações móveis, foi histórico porque o ministério pagava milhões

⁴⁶ Cfr. Apêndice I: Questão 1.

⁴⁷ Cfr. Apêndice L: Questão 1.

⁴⁸ Cfr. Apêndice K: Questão 1.

⁴⁹ Cfr. Apêndice J: Questão 1.

⁵⁰ Cfr. Apêndice K: Questão 2.

⁵¹ Cfr. Apêndice L: Questão 2.

⁵² Cfr. Apêndice I: Questão 2.

de euros em comunicações (...)”⁵³. Na opinião da Sr.^a Capitão Coimbra, defende que a UMC/MDN teve um papel facilitador do trabalho das U/E/O, afirmando “*As dívidas quando colocadas são respondidas...havendo centralizações pela UMC, facilita muito o trabalho das U/E/O*”⁵⁴. Sobre se os efetivos e estrutura da UMC estão de acordo com as necessidades da mesma, é referido como adequado e suficientes, exceto na UMC/MDN, como refere o Dr. Nuno Cadete “*Ligeiramente insuficientes face ao vasto leque de trabalhos da competência da UMC*”. Quanto à ligação com a extinta ANCP, a UMC/MDN refere ter sido um pouco distante, como afirma o Dr. Nuno Cadete⁵⁵ “*Um pouco distante, com grandes áreas para melhorar*”. Já as UMC/MAI e UMC/MF referem que a mesma foi eficiente e boa, como refere a Dr.^a Rosalina Rodrigues⁵⁶ “*(...) por existir um interlocutor em comum, é bastante bom, penso que tem havido uma tentativa da ESPAP em se aproximar mais (...)*” e como afirma o Dr. João Batista⁵⁷ “*Tem sido uma ligação profícua, de colaboração de parte a parte (...)*”. No que respeita às dificuldades que as UMC enfrentam no âmbito do SNCP, é referido que os AQ são inadequados para as particularidades que suportam, como afirma a Dr.^a Rosalina Rodrigues⁵⁸ “*(...) na aquisição de comunicações móveis, este ministério tem tantas particularidades que não se compadecem com o que se encontra no AQ*”, bem como, existe a necessidade de simplificar os procedimentos aquisitivos, como refere o Dr. Nuno Cadete⁵⁹ “*Ligação um pouco distante com a extinta ANCP e a necessidade de simplificar os procedimentos aquisitivos*” e ainda, dificuldades provenientes do exterior do SNCP, como refere o Dr. João Batista⁶⁰ “*As dificuldades sentidas decorrem de condicionantes exógenas ao SNCP e não propriamente de dificuldades ou entropias na adesão ou no seio do sistema*”. No que se refere às dificuldades sentidas da atividade da UMC/MDN e na articulação com a extinta ANCP, foram apontadas dificuldades na área do aprovisionamento mas a articulação com a extinta ANCP era boa, como refere o ex-Diretor da UMC/MDN, Dr. Artur Mimoso “*As dificuldades foram na área do aprovisionamento, porque estava junto das centralizações (...). Com a ANCP e as entidades vinculadas, a articulação era boa, a comunicação e o seu envolvimento foi extremamente importante para a articulação*”.⁶¹

⁵³ Cfr. Apêndice H: Questão 5.

⁵⁴ Cfr. Apêndice J: Questão 4.

⁵⁵ Cfr. Apêndice K: Questão 4.

⁵⁶ Cfr. Apêndice I: Questão 4.

⁵⁷ Cfr. Apêndice L: Questão 3.

⁵⁸ Cfr. Apêndice I: Questão 6.

⁵⁹ Cfr. Apêndice K: Questão 6.

⁶⁰ Cfr. Apêndice L: Questão 5.

⁶¹ Cfr. Apêndice H: Questão 7.

Sobre as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC, é referido que houve poupança, como afirma o Dr. Artur Mimoso *“De uma forma geral, penso que houve poupança em todas mas, destacaria as comunicações móveis, fixas e também nos tonners (consumíveis para impressão) ”*.⁶² Sobre a atuação da ESPAP, I. P (herdeira da extinta ANCP), entende-se como evolutiva, ao surgir a ESPAP, I.P sucedendo a ANCP, surgem algumas melhorias, como refere o Dr. Artur Mimoso *“Com a ESPAP surgiu mais flexibilidade, aproximou-se mais aos contratantes, reunia constantemente, houve muita preocupação sempre que se fazia um AQ em envolver as pessoas, quer as UMC quer os co-contratantes para perceber o mercado. Diria que a grande mudança, o grande paradigma, foi a comunicação”*.⁶³ Sobre a atividade da extinta ANCP, é referido como difícil a percepção dos AQ, aquando a sua entrada, como refere o Dr. Artur Mimoso *“A minha opinião é que a ANCP quando é criada, é criada de uma forma que as entidades não estavam à espera (...) isto é, foi uma entrada dura, distante, muito difícil, as entidades não percebiam muito bem o que era os AQ, quer os fornecedores, quer as entidades”*.⁶⁴ Quanto à atuação da ESPAP, I.P (herdeira da ANCP), comentada pelo Exército (DA), é referido que não surgiram alterações quanto à relação existente, no entanto, sobre o lançamento dos processos que são fora do AQ, existe alguma demora, uma vez que estes não são realizados pela DA, como refere a Sr.^a Capitão Coimbra *“Para mim, acho que não houve grandes alterações (...) continuamos a trabalhar com a ESPAP da mesma forma como era com a ANCP... Os dois processos que são fora do AQ, neste momento já podiam “estar na rua” se fosse a DA a tratar e neste momento ainda não foram”*.⁶⁵ Sobre a relação que existe entre a DA e a UMC/MDN, é referido como estável com algumas reservas, como afirma a Sr.^a Capitão Coimbra *“Penso que já foi melhor e isto porque conheci quem esteve como Diretor da UMC e conheço quem está atualmente (...) a relação é estável”*.⁶⁶ Quanto aos problemas que a DA enfrenta na relação com a UMC/MDN, é referido que são os problemas que a DA tem com as U/E/O, ou seja, a existência de alguma inércia nas respostas das U/E/O quando solicitadas. Como solução, seria o acesso direto à informação pretendida às U/E/O pela DA, como refere a Sr.^a Capitão Coimbra *“Os problemas que a DA têm com a UMC, são aqueles que a DA tem com as U/E/O, ou seja, a UMC faz um pedido à DA e nós pedimos às U/E/O. Se as U/E/O não respondem em tempo útil, então*

⁶² Cfr. Apêndice H: Questão 10.

⁶³ Cfr. Apêndice H: Questão 4.

⁶⁴ Cfr. Apêndice H: Questão 3.

⁶⁵ Cfr. Apêndice J: Questão 3.

⁶⁶ Cfr. Apêndice J: Questão 6.

*surge o problema. Se tivéssemos o acesso direto à informação, provavelmente conseguiríamos cumprir os prazos que nos são pedidos”.*⁶⁷ Por último, as vantagens que o Exército poderia obter se a DA possuísse controlo e execução nas categorias objeto de AQ, são duvidosas, dificuldades surgiriam se assim fosse, como justifica a Sr.^a Capitão Coimbra *“Não sei se conseguiríamos os mesmos descontos como a UMC. Depois tecnicamente, imagina que lançaríamos um concurso para a aquisição de gás, como é que fazemos o caderno de encargos? Não temos ninguém (DA) que entenda sobre gás, para que se possa colocar no caderno de encargos as características técnicas”.*⁶⁸

5.2. Os Inquéritos elaborados por questionário

O questionário teve por objetivo obter informações e factos junto das cinquenta e cinco U/E/O do Exército com Secção Logística constituída e por isso realizadoras diretas de compras públicas, sobre os pontos positivos e negativos das plataformas eletrónicas vigentes, os contratos vigentes celebrados ao abrigo AQ e os centralizados pela UMC/MDN. O questionário⁶⁹ foi concebido através do Microsoft Excel 2010 e divulgado através da Repartição de Auditoria da Direção de Finanças do Exército. O mesmo foi respondido por todas as U/E/O. Este questionário, é constituído por dez grupos de perguntas, as quais compreendem questões fechadas, abertas e afirmações, que foram alvo de respostas e escolhas por parte dos inquiridos. É de realçar que dos dez grupos que constituem o questionário, só cinco grupos é que foram estudados e escolhidos para o objetivo da investigação, nomeadamente, os grupos 3; 4; 5; 6 e 7.

Concretamente, o grupo 3 é constituído pelas 12 rubricas de despesa (3.1.I, 3.1.Ia); 3.1.Ib), 3.1.III, 3.1.IV, 3.1.V, 3.1.VI, 3.1.VII, 3.1.VIII, 3.1.IX, 3.1.X, 3.1.XI, 3.1.XII) com AQ, onde está registado o respetivo montante. O grupo 4 é constituído por duas questões de escolha múltipla (4.1,4.2.), cuja finalidade é identificar o registo das U/E/O nas plataformas eletrónicas e por seis questões abertas cuja finalidade é identificar os efetivos com registo e formação nas plataformas eletrónicas (4.3.1, 4.3.2, 4.4.1, 4.4.2, 4.5.1, 4.5.2) e por duas questões abertas (4.6.1, 4.6.2) cuja finalidade é identificar a quantidade de processos lançados nas plataformas. O grupo 5 é constituído por duas questões de escolha múltipla (5.1, 5.2), duas questões para aferir a opinião sobre as plataformas eletrónicas

⁶⁷ Cfr. Apêndice J: Questão 7.

⁶⁸ Cfr. Apêndice J: Questão 13.

⁶⁹ Ver Apêndice N.

(5.3, 5.4) e três questões abertas (5.5, 5.6, 5.7). A elaboração das possibilidades de escolha para aferir a opinião sobre as plataformas, teve por base uma escala com cinco categorias, designadamente « *muito mau* », « *mau* », « *razoável* », « *bom* », « *muito bom* ». O grupo 6 é constituído por onze questões (6.1.I, 6.1.II, 6.1.III, 6.1.IV, 6.1.VI, 6.1.VII, 6.1.VIII, 6.1.IX, 6.1.X, 6.1.XI) para aferir a opinião sobre os AQ celebrados pela extinta ANCP (com base na escala utilizada em 5.3 e 5.4). Finalmente, o grupo 7 é constituído por catorze questões (7.1.I, 7.1.II, 7.1.III, 7.1.IV, 7.1.V, 7.1.VI, 7.1.VII, 7.1.VIII, 7.1.IX, 7.1.X, 7.1.XI, 7.1.XII, 7.1.XIII, 7.1.XIV) para aferir a opinião sobre os procedimentos de centralização efetuados pela UMC/MDN (com base na mesma escala utilizada anteriormente).

A técnica empregue consistiu numa análise estatística descritiva, verificando a incidência das respostas em cada questão efetuada.

As respostas dos inquiridos foram obtidas durante os meses de abril e maio de 2014. Todos os inquiridos responderam ao questionário, tendo sido obtido uma taxa de respostas de 100%, a qual se encontra acima da taxa de 70% defendida por Coutinho (2011), como sendo uma taxa aceitável.

Na questão n.º 3.1., o objetivo é aferir o montante da despesa efetuada pelas U/E/O nas rubricas afetas a determinados AQ. Podemos conferir que as despesas afetas com o consumo de combustíveis rodoviários a granel (3.1.II.a) é a maior (3.455.781,71 €), seguindo-se as despesas afetas a consumos com energia/eletricidade (3.304.023,75 €). Nas despesas com equipamento informático (3.1.VII), nas despesas com refeições confeccionadas (3.1.VIII) e nas despesas com serviços de vigilância (3.1.IX), são as que registam valores mais baixos das despesas anuais com AQ, inferiores a 80.000€⁷⁰. Na questão 4.1., podemos verificar que 56% das U/E/O encontram-se registadas na PECP VORTAL NEXT e que 42% não estão registadas. Só uma U/E/O não respondeu⁷¹. Na questão 4.2., encontramos uma adesão à PECP GATEWIT oposta à anterior, ou seja, 55% das U/E/O não se encontram registadas nesta plataforma e 42% encontram-se registadas. Neste caso, foram 7% das U/E/O (4U/E/O) que não responderam ao questionário⁷². Nos subgrupos 4.3; 4.4 e 4.5, foram aferidos os efetivos das U/E/O que possuem registo, formação e a operação nas PECP. Assim, no subgrupo 4.3, podemos ver os gráficos que demonstram os efetivos com registo nas PECP, onde verificamos que, 47% das U/E/O não tem Oficiais com registo na PECP VORTAL NEXT e 65% não tem registo na PECP

⁷⁰ Ver Ilustração 41: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 3.1.no Apêndice O.

⁷¹ Ver Ilustração 42: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.1.no Apêndice O.

⁷² Ver Ilustração 43: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.2. no Apêndice O.

GATEWIT. No entanto, 53% das U/E/O, tem entre 1 a 5 Oficiais com registo na PECP VORTAL NEXT e 35% das U/E/O tem entre 1 a 7 Oficiais com registo na PECP GATEWIT⁷³. No mesmo subgrupo, podemos confirmar que, 65% das U/E/O não tem Sargentos com registo na PECP VORTAL NEXT e 84% não tem registo na PECP GATEWIT. Também verifica-se que 35% das U/E/O tem entre 1 a 8 Sargentos com registo na PECP VORTAL e 16% das U/E/O tem entre 1 a 4 Sargentos⁷⁴. Por último os funcionários civis, onde podemos verificar que 93% das U/E/O não tem civis com registo na PECP VORTAL NEXT, apenas 7% das U/E/O têm até 5 civis e na PECP GATEWIT, apenas 4% das U/E/O tem 1 civil com registo na PECP GATEWIT⁷⁵. Na questão 4.4.1, pretende-se aferir a formação nas PECP. Verifica-se que 82% das U/E/O não tem Oficiais com formação na PECP VORTAL NEXT e apenas 18% das U/E/O tem até 2 Oficiais com formação nesta plataforma. Na PECP GATEWIT, observa-se uma maior falta de formação, 96% das U/E/O não tem Oficiais com formação nesta plataforma e apenas 4% das U/E/O tem 1 Oficial com a respetiva formação⁷⁶. Também se verifica que 84% das U/E/O não tem Sargentos com formação na PECP VORTAL NEXT e apenas 16% das U/E/O tem até 4 Sargentos com formação nesta plataforma, destacando-se 4% com 4 Sargentos com formação. Na PECP GATEWIT, nenhuma U/E/O tem Sargentos com formação nesta plataforma⁷⁷. Por último, a formação nos funcionários civis. Verifica-se que 96% das U/E/O não tem civis com formação na PECP VORTAL NEXT, apenas 4% das U/E/O tem 1 civil com formação nesta plataforma. Na PECP GATEWIT, 98% das U/E/O não tem civis com formação nesta plataforma, apenas 2% (1 U/E/O) tem 2 funcionários civis com formação⁷⁸. Na questão 4.5.1, pretende-se aferir efetivamente a operação nas PECP. Verifica-se que 65% das U/E/O não tem Oficiais a operar efetivamente na PECP VORTAL NEXT (como Oficiais, entenda-se o Chefe da Secção Logística e o Chefe da SubSecção de Recursos Financeiros), mas 33% das U/E/O tem até 3 Oficiais a operar, destacando-se 2% (1U/E/O) que tem 5 Oficiais a operar efetivamente nesta plataforma. Na PECP GATEWIT,

⁷³ Ver Ilustração 44 e 47 Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.I e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.I, respetivamente, no Apêndice O.

⁷⁴ Ver Ilustração 45 e 48: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.II e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.II, respetivamente, no Apêndice O.

⁷⁵ Ver Ilustração 46 e 49: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.III e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.III, respetivamente, no Apêndice O.

⁷⁶ Ver Ilustração 50 e 53: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.I e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.I, respetivamente, no Apêndice O.

⁷⁷ Ver Ilustração 51 e 54: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.II e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.II, respetivamente, no Apêndice O.

⁷⁸ Ver Ilustração 52 e 57: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.III e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.III, respetivamente, no Apêndice O.

71% das U/E/O não tem Oficiais a operar efetivamente nesta plataforma, mas 22% das U/E/O tem 1 Oficial a operar, 3% das U/E/O tem 2 Oficiais e 2% (1U/E/O) tem 5 Oficiais a operar efetivamente nesta plataforma⁷⁹. Verifica-se também que 84% das U/E/O não tem Sargentos a operar efetivamente na PECP VORTAL NEXT e 14% das U/E/O tem até 2 Sargentos a operar. Destaca-se que 2% das U/E/O (1U/E/O) tem 6 Sargentos a operar efetivamente nesta plataforma. Na PECP GATEWIT, observa-se que 91% das U/E/O não tem Sargentos a operar efetivamente nesta plataforma e que 9% das U/E/O tem até 2 Sargentos a operar⁸⁰. Por último, a operação das plataformas pelos funcionários civis. Verifica-se que 93% das U/E/O não tem funcionários civis a operar efetivamente na PECP VORTAL NEXT, 5 % das U/E/O tem até 2 civis e 2% das U/E/O (1U/E/O) tem 5 funcionários civis a operar efetivamente nesta plataforma. Na PECP GATEWIT, apenas 4% das U/E/O (2U/E/O) tem 1 funcionário civil a operar efetivamente nesta plataforma⁸¹. Na questão 4.6.1., pretende-se aferir a quantidade de processos aquisitivos lançados nas PECP. Na PECP VORTAL NEXT, 71% das U/E/O não lançaram processos aquisitivos, 7% das U/E/O lançaram 1 processo aquisitivo, 20 % das U/E/O lançaram entre 2 e 29 processos. É de destacar que 2% das U/E/O (2U/E/O) lançaram 600 processos aquisitivos⁸². Na PECP GATEWIT, verifica-se uma menor utilização, 80% das U/E/O não lançaram processos aquisitivos, 14% das U/E/O lançaram 1 processo, 4% das U/E/O lançaram 2 processos e 2% das U/E/O lançaram 3 processos aquisitivos⁸³. Na questão 5.1, pretende-se aferir a PECP mais utilizada. Pela ilustração, observa-se que 51% das U/E/O não utiliza qualquer PECP, 38% das U/E/O utiliza a PECP VORTAL NEXT, e 11% utiliza a PECP GATEWIT⁸⁴. Na questão 5.2, pretende-se aferir qual a PECP mais fácil de operar. Observa-se que 56% das U/E/O não tem opinião sobre as PECP, 29% confirmam que a PECP VORTAL é mais fácil de operar e 15% das U/E/O confirma que a PECP GATEWIT é mais fácil de operar⁸⁵. Na questão 5.3, vamos observar a opinião das U/E/O sobre as PECP VORTAL e GATEWIT. Sobre a PECP VORTAL NEXT, 53% das U/E/O não tem opinião sobre a mesma, 4% das U/E/O classifica a plataforma como *Mau*, 25% das U/E/O

⁷⁹ Ver Ilustração 56 e 59: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.I e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.I, respetivamente, no Apêndice O.

⁸⁰ Ver Ilustração 57 e 60: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.II e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.II, respetivamente, no Apêndice O.

⁸¹ Ver Ilustração 58 e 61: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.III e gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.III, respetivamente, no Apêndice O.

⁸² Ver Ilustração 62: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.6.1, no Apêndice O.

⁸³ Ver Ilustração 63: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.6.2, no Apêndice O.

⁸⁴ Ver Ilustração 64: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.1, no Apêndice O.

⁸⁵ Ver Ilustração 65: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.2, no Apêndice O.

classifica como *Razoável*, 6% das U/E/O classifica *Bom* e 2% das U/E/O classifica como *Muito Bom*⁸⁶. Sobre a PECP GATEWIT, 60% das U/E/O não tem opinião sobre a mesma, 5% classificam como *Mau*, 24% das U/E/O classifica como *Razoável*, 9% das U/E/O classifica como *Bom* e 2% classifica como *Muito Bom*⁸⁷. No que diz respeito à questão 5.4, pretende-se classificar o apoio dado pelo “Helpdesk” das PECP. Sobre o “Helpdesk” da PECP VORTAL NEXT, 64% das U/E/O não tem opinião sobre o apoio dado pelo “Helpdesk”, 4% classificam o apoio dado pelo “Helpdesk” como *Mau*, 16% classificam como *Razoável* e 16% classificam como *Bom*⁸⁸. Sobre o apoio dado pelo “Helpdesk” da PECP GATEWIT, não varia muito. Das U/E/O inquiridas, 65% das U/E/O não tem opinião sobre o apoio dado, 3% classificam o apoio como *Mau*, 20% das U/E/O classificam o apoio dado como *Razoável* e 16% das U/E/O classificam o apoio dado como *Bom*⁸⁹. Na questão 5.5, pretende-se aferir os pontos positivos e negativos que as PECP possuem. Na PECP VORTAL NEXT, verifica-se alguns aspetos positivos apontados pelas U/E/O, desde a apresentação agradável das telas, facilidade do interface, intuitiva, rápida, entre outros. No entanto, destaca-se que 74% das U/E/O não apontaram aspetos positivos⁹⁰. Quanto à PECP GATEWIT, foram também apontados alguns aspetos positivos mas em menor número, desde “intuitiva”, “transparência”, “com muitos fornecedores” e “interface mais simples”. É de salientar que 80% das U/E/O não apontaram qualquer aspeto positivo sobre a plataforma⁹¹. Quanto aos aspetos negativos, na PECP VORTAL NEXT, observa-se uma maior distribuição dos aspetos do que no ponto anterior. Verifica-se que 31% das U/E/O não apontaram qualquer aspeto negativo, 20% apontaram como aspeto negativo “os critérios de avaliação não são de fácil preenchimento”, 20% apontaram que “o sistema encrava constantemente obrigando a reiniciar o trabalho”, 20% indicaram que “a plataforma não garante a segregação de funções” e 9% das U/E/O assinalaram que a plataforma “demora muito tempo a efetuar os procedimentos”⁹². Na PECP GATEWIT, ao contrário da PECP VORTAL NEXT, apenas 16% das U/E/O não apontaram aspetos negativos, 20% indicaram que “o local das especificações técnicas é pouco clara”, 20% assinalaram que “os certificados dos procedimentos costumam dar erro”, 20% das U/E/O referiram “dificuldade na descriptação das propostas” e por último, 24% referiram que

⁸⁶ Ver Ilustração 66: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.3.1, no Apêndice O.

⁸⁷ Ver Ilustração 67: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.3.2, no Apêndice O.

⁸⁸ Ver Ilustração 68: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.4.1, no Apêndice O.

⁸⁹ Ver Ilustração 69: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.4.2, no Apêndice O.

⁹⁰ Ver Ilustração 70: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.5.1, no Apêndice O.

⁹¹ Ver Ilustração 71: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.5.2, no Apêndice O.

⁹² Ver Ilustração 72: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.6.1, no Apêndice O.

“a plataforma permite passar um dos passos sem alertas de erro”⁹³. Na questão 5.7, pretende-se aferir as melhorias que se podem aplicar nas PECP. Neste âmbito, na PECP VORTAL NEXT, 24% das U/E/O não apontaram qualquer área em que poderia melhorar a plataforma, 25% das U/E/O apontaram como a “rapidez da plataforma” uma área a melhorar, 14% das U/E/O referiram “registo e credenciação mais célere”, 15% das U/E/O referiram “mais informação “ na plataforma e por último, 22% referiu “mais intuitiva a plataforma”⁹⁴. Em relação à PECP GATEWIT, 22% das U/E/O não apontaram qualquer área em que poderia melhorar a plataforma, 33% indicaram “mais informação”, 20% das U/E/O apontaram “rapidez da plataforma” e 25% indicaram “mais intuitiva”⁹⁵. Na questão 6.1, pretende-se aferir a opinião sobre a contratação ao abrigo dos AQ celebrados pela extinta ANCP. Esta foi respondida pelas U/E/O, avaliando cada AQ através de uma escala de satisfação⁹⁶. Dos onze AQ celebrados, destacamos alguns AQ com as respetivas classificações avaliadas pelas U/E/O. Nos AQ-CR-2012 – Combustíveis Rodoviários em Postos de Abastecimento (6.1.VII), AQ-VA-2011–Viagens e Alojamentos (6.1.X) e AQ-VS-2010–Vigilância e Segurança (6.1.XI), observa-se que mais de 50% das U/E/O indicaram como *Não tem opinião* sobre estes AQ⁹⁷. A classificação de *Muito Mau* foi atribuída a dois AQ, nomeadamente nos AQ-HL-2010–Higiene e Limpeza (6.1.V) e AQ-PECI-2011-Papel, Economato e Consumíveis de Impressão (6.1.VI), com 4% e 2%, respectivamente⁹⁸. Em todos os AQ, (6.1.I a 6.1.XI), 2% a 7% das U/E/O classificaram com *Mau* todos os AQ⁹⁹. A classificação *Razoável* foi atribuída a todos os AQ, entre 16% a 42% das U/E/O inquiridas, destacando-se o AQ-HL-2010 – Higiene e Limpeza (6.1.V), em que 42% das U/E/O indicaram essa classificação¹⁰⁰. Com a classificação de *Bom*, também receberam todos os onze AQ. Salienta-se os AQ-CR-2012 –Combustíveis Rodoviários em Postos de Abastecimento (6.1.I), o AQ-CR-2012 –Combustíveis Rodoviários a Granel (6.1.II) e o AQ-SMT-2012 –Serviço Móvel Terrestre (6.1.IX), que receberam essa classificação de 64%, 49% e 45% das U/E/O inquiridas, respetivamente. Por último, a classificação de *Muito Bom* foi atribuída a todos os AQ (exceto o AQ-EI-2011–Equipamento Informático e

⁹³ Ver Ilustração 73: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.6.2, no Apêndice O.

⁹⁴ Ver Ilustração 74: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.7.1, no Apêndice O.

⁹⁵ Ver Ilustração 75: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.7.2, no Apêndice O.

⁹⁶ Ver Ilustração 76 a 86: Gráficos com os dados obtidos nas respostas às questões n.º 6.1.I a 6.1.XI, no Apêndice O.

⁹⁷ Ver Ilustração 82, 85 e 86: Gráficos com os dados obtidos nas respostas às questões 6.1.VII, 6.1.X e 6.1.XI, no Apêndice O.

⁹⁸ Ver Ilustração 80 e 81: Gráfico com os dados obtidos nas respostas às questões n.º 6.1.V e 6.1.VI, no Apêndice O.

⁹⁹ Ver todas as Ilustrações do Apêndice O.

¹⁰⁰ Ver Ilustração 80: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.V, no Apêndice O.

o AQ-VA-2011–Viagens e Alojamentos) que variou entre 2% e 33% das U/E/O inquiridas¹⁰¹, com destaque para o AQ-SMT-2012 –Serviço Móvel Terrestre (6.1.IX), que recebeu essa classificação de 33% das U/E/O¹⁰² inquiridas. Para concluir esta análise à opinião das U/E/O sobre os AQ celebrados pela extinta ANCP, podemos verificar que 39% das U/E/O *Não tem opinião* sobre os onze AQ celebrados pela extinta ANCP, 6% das U/E/O classificaram os AQ como *Muito Mau*, 2% das U/E/O classificaram como *Mau*, 22% das U/E/O classificaram como *Razoável*, 25% das U/E/O classificaram como *Bom*, e 6% das U/E/O classificaram como *Muito Bom*, como consta no seguinte gráfico:

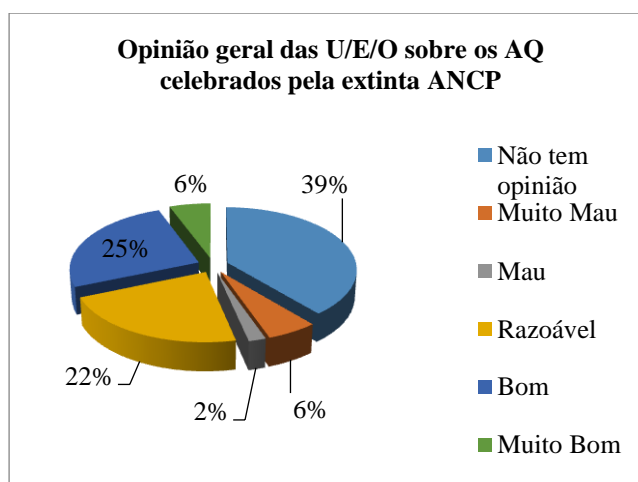


Ilustração 1 – Gráfico de opinião geral sobre os AQ

A próxima questão, 7.1, pretende-se aferir a opinião sobre os quinze Procedimentos de Centralização efetuados pela UMC/MDN, numerados de 7.1.I. a 7.1.XV. Na questão 7.1.I, quase metade das U/E/O (49%) classificaram este Procedimento de Centralização como *Não tem opinião*, 29% classificaram como *Razoável*, 18% classificaram como *Bom* e 4% classificaram como *Mau*¹⁰³. Na questão seguinte (7.1.II), este Procedimento de Centralização obteve uma resposta oposta da anterior, ou seja, a classificação de *Não tem opinião* foi indicada por apenas 13% das U/E/O e a classificação de *Bom* e *Razoável* foi indicado por 49% e 29% das U/E/O, respetivamente, salientando – se uma satisfação bastante considerável¹⁰⁴. Na questão 7.1.III, observa-se uma avaliação bastante positiva, em que 20% das U/E/O classificaram como *Razoável*, 35% das U/E/O classificaram como *Bom* e 5% classificaram como *Muito Bom*. Estes resultados ultrapassam consideravelmente

¹⁰¹ Ver todas as Ilustrações do Apêndice O.

¹⁰² Ver Ilustração 84: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.IX, no Apêndice O.

¹⁰³ Ver Ilustração 87: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.I, no Apêndice O.

¹⁰⁴ Ver Ilustração 88: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.II, no Apêndice O.

a classificação *Não tem opinião*, tendo sido indicado por 36% das U/E/O¹⁰⁵. No Procedimento de Centralização seguinte (7.1.IV.), é visível uma classificação bastante positiva. A classificação de *Razoável* foi indicado por 18% das U/E/O, 49% das U/E/O classificaram este Procedimento como *Bom* e 22% classificaram como *Muito Bom*. Uma minoria indicou as outras classificações¹⁰⁶. Na questão 7.1.V, verificamos uma notoriedade na classificação *Bom*, tendo sido indicado por 40% das U/E/O inquiridas. A classificação de *Razoável* foi indicado por 22% das U/E/O, 5% das U/E/O classificaram *Bom* e por último, as classificações de *Muito Mau*, *Mau* e *Não tem opinião*, foram indicadas por 2%, 6% e 7% das U/E/O, respetivamente¹⁰⁷. A próxima questão permite aferir a opinião sobre o Procedimento Centralizado sobre a Aquisição de Papel para fotocópia e impressão (7.1.VI). Constata-se destaque na classificação *Bom* que foi indicada por 55% das U/E/O, 18% das U/E/O indicaram a classificação *Razoável*, 13% indicaram *Muito Bom* e por último 14% das U/E/O indicaram *Não tem opinião*. Conclui-se um grau de satisfação bastante considerável neste Procedimento Centralizado¹⁰⁸. No próximo Procedimento Centralizado (7.1.VII), o grau de satisfação é ainda mais relevante. Verifica-se que 36% das U/E/O atribuíram a classificação de *Muito Bom*, 45% indicaram *Bom*, e 11% das U/E/O classificaram com *Razoável*. Uma minoria das U/E/O, classificaram com *Mau* (2%) e 6% indicaram *Não tem opinião*¹⁰⁹. Na questão 7.1.VIII, a classificação atribuída também considera-se positiva. Observa-se que 42% das U/E/O avaliaram com *Bom* este Procedimento Centralizado, 24% indicaram *Razoável*, 5% classificaram *Muito Bom* e 25% indicaram *Não tem opinião*. Uma minoria, 4% das U/E/O inquiridas, classificaram com *Mau*¹¹⁰. No próximo Procedimento Centralizado (7.1.IX), as U/E/O inquiridas revelaram uma avaliação diferente até então verificado. Contata-se que mais de metade das U/E/O inquiridas (60%) indicaram *Não tem opinião*, 25% das U/E/O consideraram *Razoável* e 15 % indicaram *Bom*. As restantes classificações não foram atribuídas¹¹¹. Na questão 7.1.X, de uma forma geral, considera-se uma avaliação bastante positiva. Verifica-se que mais de metade das U/E/O inquiridas (55%), classificaram este Procedimento Centralizado com *Bom*, 11% das U/E/O indicaram *Muito Bom* e 16% classificaram *Razoável*. No entanto,

¹⁰⁵ Ver Ilustração 89: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.III, no Apêndice O.

¹⁰⁶ Ver Ilustração 90: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.IV, no Apêndice O.

¹⁰⁷ Ver Ilustração 91: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.V, no Apêndice O.

¹⁰⁸ Ver Ilustração 92: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VI, no Apêndice O.

¹⁰⁹ Ver Ilustração 93: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VII, no Apêndice O.

¹¹⁰ Ver Ilustração 94: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VIII, no Apêndice O.

¹¹¹ Ver Ilustração 95: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.IX, no Apêndice O.

ainda 16% das U/E/O *Não tem opinião* e 5% consideraram *Mau*¹¹². A próxima questão permite aferir a opinião sobre o Procedimento Centralizado de fornecimento de Combustíveis Rodoviários a Granel (7.1.XI). Verifica-se que 42% das U/E/O classificaram *Bom*, 31 % indicaram *Não tem opinião*, 11 % das U/E/O inquiridas classificaram *Muito Bom* e uma minoria das U/E/O (3%) classificaram *Mau*¹¹³. No próximo Procedimento Centralizado (7.1.XII), destaca-se a indiferença das U/E/O inquiridas, 49% das U/E/O indicaram *Não tem opinião*, 29% consideram *Razoável* e 22% das U/E/O inquiridas classificaram de *Bom*¹¹⁴. Na questão 7.1.XIII, observámos várias classificações, em que 42% das U/E/O *Não tem opinião* sobre este Procedimento Centralizado, 25% classificam de *Bom*, 18% das U/E/O indicam *Razoável*, 9% classificam *Muito Bom* e 6% das U/E/O inquiridas classificam com *Mau*¹¹⁵. Por último, a questão 7.1.XIV que permite aferir a opinião sobre o Procedimento Centralizado de Serviços de Vigilância e Segurança. Neste, quase 60% das U/E/O inquiridas classificaram *Não tem opinião*, 27% das U/E/O indicaram *Razoável* e 11% indicaram *Bom*. Só 4% das U/E/O classificam este como *Muito Bom*¹¹⁶. Para concluir esta análise à opinião das U/E/O sobre os Procedimentos de Centralização celebrados pela UMC/MDN, em forma de síntese, podemos verificar que 29% das U/E/O *Não tem opinião*, 3% das U/E/O classificam com *Mau*, 23% indicam *Razoável*, 36% classificam com *Bom* e por último, 9% com *Muito Bom*, como se constata no gráfico seguinte:

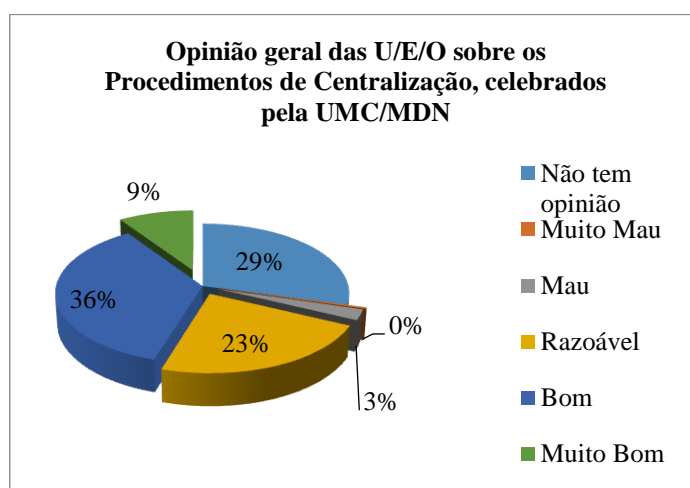


Ilustração 2 – Gráfico de opinião geral sobre os Procedimentos de Centralização

¹¹² Ver Ilustração 96: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.X, no Apêndice O.

¹¹³ Ver Ilustração 97: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XI, no Apêndice O.

¹¹⁴ Ver Ilustração 98: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XII, no Apêndice O.

¹¹⁵ Ver Ilustração 99: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XIII, no Apêndice O.

¹¹⁶ Ver Ilustração 100: Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XIV, no Apêndice O.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Resposta às questões de Investigação

Relativamente à primeira questão de investigação, **“Como funciona a articulação da UMC/MDN com a extinta ANCP e com o Exército?”**, constata-se através do subcapítulo 4.1 e da análise à entrevista realizada ao Dr. Artur Mimoso, que a fusão da ANCP, que levou à criação da ESPAP, I. P, provocou uma maior aproximação, um maior envolvimento das pessoas na realização de AQ, quer com a UMC quer com os co-contratantes para perceber o mercado. O contributo técnico do Exército foi importante na realização da centralização de alguns AQ por parte da UMC/MDN. Através da entrevista à Sr.^a Capitão Coimbra, constata-se que, havendo centralizações pela UMC, estas facilitam, em muito, o processo aquisitivo das U/E/O.

No que à segunda questão de investigação diz respeito, **“Quais os maiores obstáculos e dificuldades sentidas pela UMC/MDN no âmbito do SNCP?”**, de acordo com a entrevista do Dr. Artur Mimoso, é possível constatar que a UMC/MDN sofria uma grande crise de credibilidade, que ao longo do tempo foi sendo ultrapassada. Aquando da chegada do Dr. Artur Mimoso à UMC/MDN, o mesmo deparou-se com poucos elementos e as funções de aprovisionamento confundiam-se com as funções de entidade centralizadora. De acordo com a entrevista do Dr. Nuno Cadete, é possível constatar que os efetivos são insuficientes face às tarefas e incumbências desta UMC, que existe alguma distância na ligação com a atual Direção de Compras da ESPAP, I. P, como ainda, a falta de flexibilização e simplificação dos procedimentos aquisitivos ao abrigo do SNCP, da atual ESPAP, I.P.

Tendo em conta o subcapítulo 4.1 em que a legislação determina a centralização na UMC/MDN e o subcapítulo 1.8.2 em que os autores definem centralização de compras e o *maverick buying*, pode-se constatar que a UMC/MDN não sentiu obstáculos nesse âmbito.

Relativamente à terceira questão de investigação, **“Dentro do Exército, quais são os maiores obstáculos e dificuldades sentidas pelas U/E/O como entidades vinculadas ao SNCP?”**, é possível constatar através da análise à entrevista realizada à Sr.^a Capitão

Coimbra, que o obstáculo sentido é a resposta fora do tempo útil aos pedidos solicitados pela DA às U/E/O. Poder-se-ia colmatar esta lacuna, se a DA estivesse credenciada em obter estas respostas através da via eletrónica às U/E/O. Pelas Ilustrações 42 e 43, gráficos com os dados obtidos nas respostas às questões 4.1 e 4.2, observa-se que pouco mais de metade das U/E/O encontram-se registadas na PECP VORTAL, e na PECP GATEWIT mais de metade das U/E/O não estão registadas nesta. Juntando-se a este facto, através da ilustração 64, gráfico com os dados obtidos na resposta à questão 5.1 do questionário, constata-se que mais de metade das U/E/O inquiridas não utiliza qualquer plataforma eletrónica, o que de acordo com o subcapítulo 1.8.3, todas as compras a realizar por entidades públicas, incluindo o Exército, passaram a ser na sua quase totalidade realizadas por via eletrónica em Plataforma Eletrónica de Contratação Pública, o que não se verifica. Quanto à formação nas PECP, observa-se através das ilustrações 50, 51, 52, 53, 54 e 55, que a maioria das U/E/O não têm Oficiais, Sargentos e Civis com formação, o que de certa forma, pode contribuir para que as U/E/O não se encontrem registadas nas PECP e bem entendido, é uma dificuldade a ser ultrapassada a curto/médio prazo. Apesar da maioria das U/E/O não ter respondido, pode-se constatar que a plataforma eletrónica GATEWIT é a mais difícil de operar e foram enumerados alguns aspetos negativos/dificuldades sentidas pelas U/E/O na operação das plataformas eletrónicas, como se verifica nas ilustrações 65, 72 e 73, gráficos com os dados obtidos nas respostas das questões 5.2, 5.6.1 e 5.6.2, respetivamente, do questionário.

Face à quarta questão de investigação, **“Quais as maiores críticas apontadas pelo Exército ao papel desempenhado pela UMC/MDN? E relativamente à extinta ANCP, atual ESPAP, I.P.?”**, constata-se, através do subcapítulo 4.1., que as entidades compradoras vinculadas devem reportar à UMC todas as consultas e adjudicações feitas sendo essa ligação do Exército com a UMC/MDN positiva, como se verifica na entrevista à Sr.^a Capitão Coimbra. Ainda sobre a UMC/MDN, outra crítica apontada pelo Exército (entrevista à Capitão Coimbra) incide na consecutiva anualidade e tardia decisão de contratar ao abrigo de alguns processos de centralização desencadeados pela UMC/MDN.

Outra crítica apontada, prende-se com a não salvaguarda da emissão prévia de Portarias de Extensão de Encargos que, no Exército, provoca atrasos consideráveis na contratação e implementação de alguns AQ, nomeadamente, no processo de centralização da UMC/MDN para o abastecimento de combustíveis rodoviários a granel, e em função dos montantes envolvidos, obriga a submeter o processo de contratação a Visto prévio do Tribunal de Contas gerando atraso e algumas implicações negativas.

Relativamente à extinta ANCP e atual ESPAP, I. P., e segundo a Capitão Coimbra, a ligação ao Exército, mantém-se exclusivamente através da Direção de Aquisições, e os processos submetidos à sua apreciação ou aprovação, têm sido relativamente céleres, embora no passado tivesse existido uma ligação mais estreita. Com exceção da Direção de Aquisições, as restantes U/E/O raramente estabelecem contato com a UMC/MDN e com a atual ESPAP, I.P., sendo ainda notório o desconhecimento das atividades destas duas entidades por parte das restantes U/E/O do Exército a par da existência de algum desconhecimento acerca do SNCP e da obrigatoriedade de adquirir determinados bens ou serviços ao abrigo de AQ. No que diz respeito às críticas apontadas, estas incidem, essencialmente, em duas áreas. A primeira envolve o número excessivo de co-contratantes qualificados como entidades fornecedoras para alguns AQ, o que obriga a um processo muito alargado e moroso de consulta aquando da formalização de processos de contratação, a par da consequente tarefa de analisar todas as propostas que tem de ser apresentadas.

A segunda crítica, com base na entrevista ao Dr. Artur Mimoso, incide sobre a vigência excessiva de alguns AQ e da falta da necessária atualização tecnológica dos bens contratualizados e consequente obsolescência dos mesmos, situação esta, bem patente no AQ referente a Equipamento Informático. Este problema poderia ser ultrapassado, caso fosse adoptado um processo de contratação mais dinâmico com a possibilidade de atualização contínua dos bens constantes do AQ.

Como recomendação, competirá à ESPAP, I. P., no âmbito do SNCP, reformular, simplificar e ampliar o seu grau interventivo, garantir a implementação de um sistema de compras públicas dinâmico, promover uma política de economia de escala e de aumento da competitividade junto dos agentes económicos, reduzir a longevidade atual de 4 anos dos Acordos-Quadro por si contratualizados, e por último, reduzir o número de entidades fornecedoras ao abrigo de Acordos-Quadro por si qualificadas.

Por último, face à quinta e última questão de investigação, **“Comparativamente com outras UMC, do Ministério das Finanças (UMC/MF) e do Ministério da Administração Interna (UMC/MAI), quais são as áreas onde a UMC/MDN poderá evoluir?”**, verifica-se com alguma frequência no Diário da República Eletrónico a publicação de Despachos Ministeriais que autorizam o lançamento de procedimentos de centralização por parte das respetivas UMC's com vigência plurianual e extensivos a todos os órgãos e entidades de cada Ministério, através de Portarias de Extensão de Encargos. Na UMC/MDN, isso não acontece. Os procedimentos de centralização lançados possuem uma

vigência anual, obrigando todos os anos ao relançamento de novos processos de centralização com os consequentes prejuízos em matéria tramitação e repetição de processos de levantamento e de agregação de necessidades.

Constata-se ainda, segundo a entrevista à Capitão Coimbra, que o processo anual de recolha de dados estatísticos referentes a consumos e despesas efetuadas pelo Exército, ao abrigo dos AQ e das centralizações efetuadas pela UMC/MDN, padece ainda de lacunas e de base pouco fidedigna em termos de informação e de registo, dado que a DA quando faz essa recolha, pede às U/EO para lhes dar essa informação, não existindo a possibilidade da DA fazer essa recolha diretamente via eletrónica às U/E/O. Ainda, a existência de uma elevada descentralização aquisitiva no âmbito da contratação ao abrigo dos AQ vigente no Exército, prejudica gravemente o controlo e a obtenção de verdadeira economia de escala, como defende Joyce e Rodrigues no subcapítulo 1.7.2 sobre a centralização de compras. Apenas a contratação de Combustíveis Rodoviários a granel é efetuada de forma centralizada pela Direção de Aquisições. As restantes aquisições são efetuadas de forma descentralizada por cada U/E/O do Exército, embora o processo de contratualização seja feito pela DA (por exemplo, o AQ da Energia Elétrica e o AQ das Comunicações Móveis e Fixas).

6.2. Resposta à Questão Central

O propósito último desta investigação, após consumada toda a análise à mesma, é responder à questão central designadamente *“Sendo uma entidade vinculada ao Sistema Nacional de Compras Públicas, existem de facto poupanças significativas para o Exército no âmbito da aquisição de bens e serviços contratualizados pela extinta Agência Nacional de Compras Públicas e centralizados pela Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional?”*. Deste modo, podemos afirmar que sim. Muito existirá ainda por melhorar e alicerçar com vista à obtenção de poupanças muito mais significativas ou globalmente expressivas, baseadas num estruturado plano prévio de levantamento de necessidades, da exploração exaustiva das possibilidades permitidas pelo livre mercado da concorrência, da contínua mudança tecnológica, de uma maior e estruturada centralização do processo de compras por parte das entidades públicas, de uma reestruturação dos órgãos competentes nestas matérias e de mudança de algumas políticas e métodos no qual assenta o SNCP.

Ao Exército competirá reformular toda a sua estrutura e política aquisitiva, centralizando cada vez mais num único órgão todas as competências no âmbito das compras públicas.

Apesar de não ser esclarecedor e conclusivo quanto às vantagens económicas geradas por todos os AQ, conclui-se que, baseado no princípio da economia de escala e nos resultados obtidos na centralização de alguns Acordos-Quadro, nomeadamente os AQ de Combustíveis Rodoviários a Granel, o AQ de Comunicações Móveis e Serviços de Voz e Dados em Local Fixo e o AQ Papel, Economato e Consumíveis de Impressão, existe poupanças significativas para o Exército no âmbito da aquisição de bens e serviços contratualizados pela extinta Agência Nacional de Compras Públicas e centralizados pela Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional.

6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos

O objetivo deste TIA consistia em aferir se de facto existem poupanças económicas evidentes para o Exército no âmbito da contratação de bens e serviços contratualizados pela extinta ANCP e centralizados pela UMC/MDN, em face da sua subordinação e vinculação ao SNCP.

Através das respostas às questões de investigação e da análise feita quer às Secções de Logística das U/E/O, quer à UMC/MDN, foi possível cumprir os objetivos inicialmente propostos, uma vez que se conseguiu determinar a existência de poupanças para o Exército no âmbito da contratação de bens e serviços contratualizados pela extinta ANCP e centralizados pela UMC/MDN. Foi possível transparecer as vulnerabilidades e potencialidades da UMC/MDN, as áreas de intervenção quer no Exército, quer na UMC/MDN, que poderão ser melhoradas e uma análise comparativa com as UMC/MAI e UMC/MF.

6.4. Limitações da Investigação

No decorrer desta investigação emergiram algumas dificuldades que, de certa forma, condicionaram a mesma. Para um TIA ser devidamente explorado e com um tema algo complexo, como é o caso, as doze semanas concedidas revelaram-se escassas devido à

natureza deste trabalho. O tratamento das entrevistas e do questionário são fatores que consomem bastante tempo por os mesmos não dependerem diretamente do investigador.

6.5. Sugestões para futuras Investigações

As conclusões apresentadas na presente investigação sugerem que é ainda possível melhorar muitos aspetos relativamente à estrutura e política aquisitiva do Exército.

Nesta perspetiva, sugere-se para futuras investigações, efetuar um estudo à estrutura política aquisitiva do Exército: Potencialidades e Vulnerabilidades ou, por outro lado, efetuar uma análise comparativa da estrutura e política aquisitiva do Exército com outro Ramo das Forças Armadas.

Bibliografia

- ANCP (2014). Agência Nacional de Compras Públicas. Retirado: fevereiro, 17, 2014, de <http://www.ancp.gov.pt/PT/ComprasPublicas/SNCP/Pages/CompetenciasCIC.asp> x.
- Berneténé, H. (19??). *Prática de Compras na Empresa*. Lisboa: Editorial Pórtico.
- Business Dictionary (2014). Business Dictionary Dicionário económico. Retirado: fevereiro, 18, 2014, de <http://www.businessdictionary.com/definition/procure-to-pay.html>.
- Carvalho, J. C. (2010). *Logística e gestão da cadeia de abastecimentos*. Edições Sílabo.
- Chen, Paulraj, A., & Lado, A. (2004). Strategic purchasing, supply management and firm performance. *Journal of Operations Management*. 22, 505-523.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 114, 2998- (3) – 2998- (9). Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 20, 753 – 852. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.
- Decreto-Lei n.º 170/2008, de 26 de agosto. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 164, 5953 – 5957. Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 203/2006, de 27 de outubro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 208, 7441 – 7446. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 35, 1252 – 1259. Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Decreto-Lei n.º 76/2007, de 29 de março. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 63, 1839 – 1841. Ministério da Administração Interna.
- Deliberação n.º 1023/2013, de 6 de maio. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 86, 14187. Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.

- Despacho Conjunto n.º 1030/2003, de 31 de outubro. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 264, 16979 – 16980. Ministério de Estado e das Finanças e Ministério de Estado e da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 12761/2010, de 9 de agosto. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 153, 42527 – 42529. Secretaria do Ministério da Administração Interna.
- Despacho n.º 5958/2013, de 30 de abril. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 88, 14551 – 14552. Secretaria do Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 7382/2009, de 12 de março. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 50, 9500 – 9501. Ministérios das Finanças e da Administração Pública e do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Despacho n.º 7574/2010, de 30 de abril. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 84, 22706 – 22708. Ministério das Finanças e da Administração Pública e da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 8846/2011, de 5 de julho. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 127, 28079 – 28080. Ministério das Finanças e da Administração Pública e da Administração Interna.
- Dias, J. (2005). *Logística Global e Macrologística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Direção de Aquisições (2010). Acordos Quadro. *Revista Logística*, p. 16.
- Dominick, C. (2013). *Maverick Buying: 5 Steps For Stopping It*. Retirado: fevereiro, 23, 2014, de <http://www.nextlevelpurchasing.com/articles/maverick-buying.html>.
- Emiliani, M.L. (2010). *Historical lessons in purchasing and supplier relationship management*. Retirado: fevereiro, 7, 2014, de http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=1829601&show=html.
- ESPAP (2013). Catálogo Nacional de Compras Públicas. Retirado: março, 14, 2014, de <https://catalogo.espap.pt/catalogo/>.
- Exército Português (2010). *Direção de Aquisições*. Retirado: fevereiro, 18, 2014, de <http://www.exercito.pt/sites/DA/Historial/Paginas/default.aspx>.
- Exército Português (2010). *Exército Português adere à Contratação Pública em Plataforma Electrónica*. Retirado: fevereiro, 19, 2014, de <http://www.exercito.pt/http://www.exercito.pt/contratos/Paginas/default.aspx>.
- Fernandes, J. Paulo (2012). *O impacto no desempenho financeiro, operacional e no dos fornecedores da centralização da gestão das compras de material assistencial de residências assistidas em hospitais: o caso grupo José de Mello*. Projeto de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. Lisboa: ISCTE.

- Flynn, J., & Paulraj, A. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 12, 107 – 122.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*. (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gonçalves, J. F. (2002). *Gestão de Aprovisionamentos*. Edições Técnicas.
- Joyce, W. B. (2006). Accounting, purchasing and supply chain management. *International Journal*. 11, 202-207.
- Karjalainen, K. (2011). Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 87- 97.
- MAI (2014). Ministério da Administração Interna. Retirado: fevereiro, 26, 2014 de <http://www.sg.mai.gov.pt/cms/files/55isãõ55ing/file/UMCMAI/APRESENTACA/O/Apresentacao%20UMC.pdf?phpMyAdmin=2ffbf7d9370f6b2e73cc973047149f15>.
- MAI (2014). Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna. Retirado: março, 20, 2014 de <http://www.sg.mai.gov.pt/cms/files/doc/DOC516691e222840.pdf>.
- MDN (2014). Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional. Retirado: março, 20, 2014 de http://www.portugal.gov.pt/media/910691/20130408_balanco_social_sgm_dn_2012.pdf.
- MF (2014). Secretaria Geral do Ministério das Finanças. Retirado: março, 20, 2014 de <http://www.sgmf.pt/55visão.php?vw=2.34.66>.
- Pasquale, C. (2007). *Strategic Sourcing*. Retirado: fevereiro, 19, 2014 de <http://www.uniesp.edu.br/tema/tema50/04CarlaCristinaPasquale.pdf>.
- Paulo, P. V. (2012). *Plataformas de compras eletrónicas: o e-procurement como novo paradigma*. Retirado: fevereiro, 19, 2014 de <http://www.computerworld.com.pt/2012/08/02/plataformas-de-compras-eletronicas-o-e-procurement-como-novo-paradigma>.
- Portaria n.º 275/2012, de 10 de setembro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 175, 5181 – 5182. Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.
- Portaria n.º 112/2012, de 27 de abril. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 83, 2306 – 2309. Secretaria Geral do Ministério das Finanças.

- Portaria n.º 701-G/2008, de 29 de julho. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 145, 5106 – 5106. Ministério de Estado e das Finanças.
- Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 151, 5291 – 5293. Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for 56isão56ing industries and competitors*. Free Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª edição, Lisboa: Gradiva.
- Regulamento n.º 330/2009, de 30 de julho. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 146, 30478-30484. Regulamento do Sistema Nacional de Compras Públicas.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2007. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 88, 11895. Presidência do Conselho de Ministros.
- Rodrigues, C. (2010). *Diversidade nas práticas de compras: o caso de uma empresa de Trading*. Tese de Mestrado em Gestão/MBA, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Rosado, D. P. (2010). *Sessões de Contabilidade de Gestão, Ano Letivo 2011/2012* [Diapositivos da Unidade Curricular]. Lisboa: AM.
- Santos, J. A. (2010). *A Administração na Guerra Peninsular*. Caleidoscópio – Edição e Artes Gráficas, SA.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações e Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serra, G. (2003). *Seminário – Desafios da Gestão Estratégica de Compras – Os Novos Desafios das Compras*. Retirado: fevereiro, 6, 2014 de http://www.apcadec.org.pt/pdfs/apcadec_nova_visao_de_compras.pdf.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (2ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Apêndices

Apêndice A – Guião de entrevista geral

Preâmbulo de Orientação

Este guião de entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de *Compras Públicas* (ANCP) e as *Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Este, foi aplicado aos Diretores das Unidades Ministeriais de Compras do Ministério da Defesa Nacional, Administração Interna e das Finanças, e ainda, à Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições. No sentido de aprofundar a investigação e obter uma opinião mais abrangente e experiente, foi também aplicado ao ex-Diretor da UMC/MDN (desde a sua criação) e também da Direção de Compras da ESPAP, I. P.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas?
2. Que aspetos, na sua opinião, acha passíveis de melhoramento no âmbito do SNCP?
3. Que balanço faz da atividade da UMC, desde que foi criada?
4. Considera que os efetivos e estrutura da UMC, estão de acordo com as necessidades da mesma?
5. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC?
6. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?
7. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do Ministério?
8. Quais os principais problemas que esta UMC sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do Ministério?
9. De que forma será possível melhorar a articulação com o Exército?

10. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC que anualmente geram de facto poupanças significativas para o Ministério?
11. Qual o método de avaliação destas poupanças?
12. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que esta UMC venha a centralizar no futuro?
13. Quais as maiores dificuldades que a UMC/MDN enfrenta no seu relacionamento com o Exército?
14. Relativamente à UMC/MDN, que balanço faz da sua atividade e funcionamento?
15. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MDN, estavam de acordo com as necessidades e responsabilidades da mesma?
16. Enquanto Diretor da UMC/MDN, quais foram as principais dificuldades que sentiu no âmbito da atividade da UMC e na sua articulação com a extinta ANCP e com todas as entidades vinculadas do MDN?
17. No que ao Exército diz respeito, quais foram os maiores problemas que sentiu?
18. Enquanto diretor da UMC/MDN, quais foram as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC que anualmente geraram de facto poupanças significativas para o MDN?
19. Com que base de cálculo se estimavam essas poupanças anuais?
20. Qual a sua opinião sobre o sistema de remuneração da extinta ANCP, ao abrigo dos Acordos-quadro que celebrava, baseado na retribuição de uma determinada percentagem sobre o valor total das vendas efetuadas as entidades adquirentes pelas empresas qualificadas por esses AQ?
21. Enquanto Diretor da Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., alguma vez lhe foi apresentado algum Relatório de Faturação por parte das entidades adquirentes?
22. Relativamente à Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., herdeira das competências da extinta ANCP, da qual foi Diretor, que balanço faz da sua atividade e visibilidade? Que aspetos, considera urgente melhorar/intervir?
23. Que balanço faz da atividade da extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P. ?
24. Em que aspetos e áreas de atuação, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P.) deveria melhorar/intervir?

25. Como caracteriza/classificaria a atuação da Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), herdeira das atribuições e competências da extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), no âmbito do SNCP?
26. Como caracteriza/classificaria a atuação da Direção de Aquisições (DA) na qualidade de entidade agregadora em nome das U/E/O do Exército, no âmbito do SNCP?
27. Como caracteriza/classificaria a relação da Direção de Aquisições (DA) com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN)?
28. Quais são os principais problemas que a DA enfrenta no seu relacionamento/interoperabilidade com a UMC/MDN?
29. Quais são as principais áreas em que o relacionamento da DA com a UMC/MDN deverá melhorar/evoluir no âmbito do SNCP?
30. Quais são as principais áreas em que o relacionamento da DA com as U/E/O do Exército deverá melhorar/evoluir no âmbito do SNCP?
31. Deverá a DA assumir o papel de entidade adjudicante centralizadora em nome de todas as U/E/O do Exército ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela ESPAP e/ou centralizados pela UMC/MDN? Porquê?
32. Estará a DA estruturada ou capaz de assumir essa função? Porquê?
33. Em substituição da DA, que outra entidade no Exército deveria assumir o papel de entidade agregadora/interlocutora do Exército perante a UMC/MDN e/ou SNCP? Explique as razões.
34. Quais as categorias de bens e serviços objeto de Acordos-Quadro por parte da ESPAP e/ou centralizadas pela UMC/MDN, considera a DA ser necessário/ mais vantajoso obter controlo e execução centralizada ao nível do Exército?
35. Quais as categorias de bens e serviços objeto de Acordos-Quadro por parte da ESPAP e/ou centralizadas pela UMC/MDN, considera a DA ser necessário/ mais vantajoso serem de celebração contratual e de execução/controlo descentralizado ao nível das diferentes U/E/O do Exército?
36. Que considerações finais considera a DA serem objeto de análise futura sobre estas matérias?

Apêndice B – Visualização dos Grupos de entrevistados/questões respondidas

Grupo	Entrevistado
1ª	Diretor da UMC/MAI – Dr.ª Rosalina Rodrigues
1B	Diretor da UMC/MDN – Dr. Dr. Nuno Miguel Cameiro Casaca Cadete
1C	Diretor da UMC/MF – Dr. João Batista
2	Ex- Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I.P – Dr. Artur Mimoso
3	Repartição de Contratos e Concursos da DA – Cap AdMil Coimbra

Ilustração 3 – Tabela de caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Número da questão	Grupos de entrevistados				
	1A	1B	1C	2	3
1	X	X	X	X	X
2				X	X
3	X	X	X		
4	X	X	X		
5	X	X	X		
6	X	X	X		
7	X	X	X	X	
8	X	X	X		
9		X			
10	X	X	X		
11	X	X	X		
12	X	X	X		
13		X			
14				X	X
15				X	
16				X	
17				X	
18				X	

19				X	
20				X	
21				X	
22				X	
23				X	
24	X	X	X		
25					X
26					X
27					X
28					X
29					X
30					X
31					X
32					X
33					X
34					X
35					X
36					X

Ilustração 4 – Tabela demonstrativa das questões respondidas pelos Entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Apêndice C – Guião de Entrevista ao Dr. Artur Manuel Trindade Mimoso (Ex-Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I.P.)**Interlocutor:****Entrevistador:****Cargo:****Data:****Hora:****Local:****Suporte:****Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada ao Ex-Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional, familiarizado com a atividade e metodologia adotada na altura, no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto do interlocutor, sobre a sua experiência como Ex-Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional e Ex-Diretor da Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., abordando diversos aspetos sobre o atual SNCP, a atividade da extinta ANCP e da atual Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., sobre a atividade e funcionamento da UMC/MDN e sobre a articulação desta com as U/E/O do Exército.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo sobre estes assuntos.

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas?

2. Que aspetos, na sua opinião, acha passíveis de melhoramento no âmbito do SNCP?
3. Que balanço faz da atividade da extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P.?)
4. Relativamente à Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., herdeira das competências da extinta ANCP, da qual foi Diretor, que balanço faz da sua atividade e visibilidade? Que aspetos considera urgente melhorar/intervir?
5. Relativamente à UMC/MDN, que balanço faz da sua atividade e funcionamento?
6. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MDN, estavam de acordo com as necessidades e responsabilidades da mesma?
7. Enquanto Diretor da UMC/MDN, quais foram as principais dificuldades que sentiu no âmbito da atividade da UMC e na sua articulação com a extinta ANCP e com todas as entidades vinculadas do MDN?
8. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MDN?
9. No que ao Exército diz respeito, quais foram os maiores problemas que sentiu?
10. Enquanto diretor da UMC/MDN, quais foram as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC que anualmente geraram de facto poupanças significativas para o MDN?
11. Com que base de cálculo se estimavam essas poupanças anuais?
12. Qual a sua opinião sobre o sistema de remuneração da extinta ANCP, ao abrigo dos Acordos-quadro que celebrava, baseado na retribuição de uma determinada percentagem sobre o valor total das vendas efetuadas as entidades adquirentes pelas empresas qualificadas por esses AQ?
13. Enquanto Diretor da Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., alguma vez lhe foi apresentado algum Relatório de Faturação por parte das entidades adquirentes?

Grato pela sua colaboração!

Apêndice D – Guião de Entrevista à Dr.^a Rosalina Rodrigues (Diretora da UMC/MAI)**Interlocutor:****Entrevistador:****Cargo:****Data:****Hora:****Local:****Suporte:****Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada ao atual Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna, familiarizado com a atividade e metodologia adotada, no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto do interlocutor, abordando os recursos humanos, características, e a ligação com a extinta ANCP. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, com vista a realizar uma comparação com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)?

2. Que balanço faz da atividade da UMC, desde que foi criada (Junho 2010)?
3. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MAI, estão de acordo com as necessidades da mesma?
4. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC/MAI?
5. Em que aspectos e áreas de intervenção, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) deveria melhorar/intervir?
6. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?
7. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MAI?
8. Quais os principais problemas que a UMC/MAI sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do MAI?
9. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC/MAI que anualmente geram de facto poupanças significativas para o MAI?
10. Qual o método de avaliação destas poupanças?
11. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MAI venha a centralizar no futuro?

Grato pela sua colaboração!

Apêndice E – Guião de Entrevista à Sr.^a Capitão AdMil Coimbra (Adjunta da Repartição de Concursos e Contratos da Direção de Aquisições)

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo:

Data:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada à Capitão AdMil Coimbra, familiarizada com a atividade e metodologia adotada pela Direção de Aquisições, no cumprimento da sua missão. Esta entrevista tem como objetivo recolher informação junto da interlocutora, a sua opinião acerca da ligação desta Direção com a UMC/MDN, abordando a atuação da ESPAP, I. P. e da própria Direção no âmbito do SNCP.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo sobre estes assuntos.

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)?
2. Que aspetos, na sua opinião, acha passíveis de melhoramento no âmbito do SNCP?
3. Como caracteriza/classificaria a atuação da Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), herdeira das atribuições e

- competências da extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), no âmbito do SNCP?
4. Relativamente à UMC/MDN, que balanço faz da sua atividade e funcionamento?
 5. Como caracteriza/classificaria a atuação da Direção de Aquisições (DA) na qualidade de entidade agregadora em nome das U/E/O do Exército, no âmbito do SNCP?
 6. Como caracteriza/classificaria a relação da Direção de Aquisições (DA) com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN)?
 7. Quais são os principais problemas que a DA enfrenta no seu relacionamento/interoperabilidade com a UMC/MDN?
 8. Quais são as principais áreas em que o relacionamento da DA com a UMC/MDN deverá melhorar/evoluir no âmbito do SNCP?
 9. Quais são as principais áreas em que o relacionamento da DA com as U/E/O do Exército deverá melhorar/evoluir no âmbito do SNCP?
 10. Deverá a DA assumir o papel de entidade adjudicante centralizadora em nome de todas as U/E/O do Exército ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela ESPAP e/ou centralizados pela UMC/MDN? Porquê?
 11. Estará a DA estruturada ou capaz de assumir essa função? Porquê?
 12. Em substituição da DA, que outra entidade no Exército deveria assumir o papel de entidade agregadora/interlocutora do Exército perante a UMC/MDN e/ou SNCP? Explique as razões.
 13. Quais as categorias de bens e serviços objeto de Acordos-Quadro por parte da ESPAP e/ou centralizadas pela UMC/MDN, considera a DA ser necessário/ mais vantajoso obter controlo e execução centralizada ao nível do Exército?
 14. Quais as categorias de bens e serviços objeto de Acordos-Quadro por parte da ESPAP e/ou centralizadas pela UMC/MDN, considera a DA ser necessário/mais vantajoso serem de celebração contratual e de execução/controlo descentralizado ao nível das diferentes U/E/O do Exército?
 15. Que considerações finais, considera a DA serem objeto de análise futura sobre estas matérias?

Apêndice F – Guião de Entrevista ao Dr. Nuno Miguel Casaca Cadete (Diretor da UMC/MDN)**Interlocutor:****Entrevistador:****Cargo:****Data:****Local:****Suporte:****Preâmbulo de Orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada ao atual Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional. Tem como objetivo recolher informação junto do interlocutor, abordando a estrutura e recursos da UMC, o trabalho desenvolvido, a articulação com a extinta ANCP e as U/E/O do Exército. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, com vista a realizar uma comparação com a atividade da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna e a Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)?
2. Que balanço faz da atividade da UMC/MDN, desde que foi criada (Março de 2010)?

3. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MDN, estão de acordo com as necessidades da mesma?
4. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC/MDN?
5. Em que aspectos e em que áreas de intervenção, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) deveria melhorar/intervir?
6. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?
7. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MDN?
8. Quais os principais problemas que a UMC/MDN sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do MDN?
9. Quais as maiores dificuldades que a UMC/MDN enfrenta no seu relacionamento com o Exército?
10. De que forma será possível melhorar a articulação com o Exército?
11. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC/MDN que anualmente geram de facto poupanças significativas para o MDN?
12. Qual o método de avaliação destas poupanças?
13. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MDN venha a centralizar no futuro?

Grato pela sua colaboração

Apêndice G – Guião de Entrevista ao Dr. João Batista (Diretor da UMC/MF)

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo:

Data:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas”. Esta entrevista é direcionada ao atual Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças (UMC/MF), tendo como objetivo recolher informação junto do interlocutor, sobre a atividade, estrutura e a sua ligação com a extinta ANCP e as entidade vinculadas do MF. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, com vista a realizar um estudo comparativo com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Que balanço faz da atividade da UMC, desde que foi criada (Maio 2009)?
2. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MF, estão de acordo com as necessidades da mesma?
3. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC/MF?

4. Em que aspectos e áreas de atuação, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) deveria melhorar/intervir?
5. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?
6. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MF?
7. Quais os principais problemas que a UMC/MF sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do MF?
8. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC/MF que anualmente geram de facto poupanças significativas para o MF?
9. Qual o método de avaliação destas poupanças?
10. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MF venha a centralizar no futuro?
11. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MF venha a centralizar no futuro?

Grato pela sua colaboração!

Apêndice H – Inquérito por Entrevista ao Dr. Artur Manuel Trindade Mimoso (Ex-Diretor da UMC/MDN e da Direção de Compras da ESPAP, I.P.)

Interlocutor: Dr. Artur Manuel Trindade Mimoso

Entrevistador: Aspirante AdMil Filipe André

Cargo: Ex-Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional e Ex-Diretor da Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P. Atualmente é vogal executivo do Conselho de Administração da SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, E.P.E.

Data: 15 de maio de 2014

Hora: 11h30m

Local: Ministério da Saúde, Lisboa

Suporte: Gravador de som

Preâmbulo de Orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada ao Ex-Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional, familiarizado com a atividade e metodologia adotada na altura, no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto do interlocutor, sobre a sua experiência como Ex-Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional e Ex-Diretor da Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., abordando diversos aspetos sobre o atual SNCP, a atividade da extinta ANCP e da atual Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., sobre a atividade e funcionamento da UMC/MDN e sobre a articulação desta com as U/E/O do Exército.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo sobre estes assuntos.

Questões:**1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas?**

“Considero o SNCP determinante, ele resulta da transposição de Dec. Lei 37/2007, encontra-se atualmente em revisão. É um sistema que cria toda a instrumentalização da compra pública em Portugal, isto é, e fazendo uma explicação rápida, é um sistema que identifica quem é que são as entidades que são obrigadas a comprar ao abrigo desse sistema, identifica entidades vinculadas, voluntárias, dentro das entidades vinculadas diz quais são, dentro das entidades voluntárias são entidades que podem aderir preenchendo um contrato de adesão, que vem no Regulamento 330/2009, é um contrato tipo e qualquer entidade pode preencher esse contrato de adesão. O caso mais típico são as Autarquias Locais, que podem aderir ao SNCP. Depois há todas as entidades vinculadas ao sistema que são obrigadas quando vão adquirir uma categoria das que constam na Portaria 103/2011, seja essa a aquisição feita ao abrigo de AQ que são abrangidos neste tal regime, ou seja, é um regime que identifica identidades, que as qualifica como entidades vinculadas ou voluntárias e depois que cria todo um sistema de compra pública e define quais são as categorias transversais à Administração Pública, ou seja, nessa Portaria são definidas categorias transversais e estando nessa Portaria, qlq entidade que queira comprar um desses bens ou serviços que estejam nessa categoria, só pode fazer através do AQ dessa tal categoria.

O SNCP é bom, é um sistema que é essencial para haver compra centralizada, e não só, porque efetivamente quando ouvimos falar em SNCP, pensamos logo em compra agregada. Efetivamente uma coisa não corresponde diretamente à outra, porque a única vez que foi feita uma compra centralizada, à exceção dos veículos automóveis, estes estão verdadeiramente centralizados na ESPAP, I. P., isto é, ninguém na Administração Pública pode comprar veículos à exceção da ESPAP, esta é a única categoria verdadeiramente centralizada. Relativamente às outras categorias, e à compra centralizada realizada pela própria ESPAP efetivamente nunca aconteceu, não aconteceu enquanto ANCP, com a ESPAP aconteceu o ano passado em que tive o privilégio de participar nessa compra agregada, na compra de PC's para quase toda a Administração Pública, 102 organismos, houve uma poupança (como está fixado na página da Internet da ESPAP, I. P.) de 5% a 8% nessa compra global de computadores, aquisição agregada ao abrigo do próprio AQ da ESPAP, ou seja, foi a primeira vez que se fez uma compra agregada feita pela entidade que gere o próprio sistema.

Como referi, o SNCP é bom, e tal maneira é bom que estou a tentar transpor o modelo para a saúde, ou seja, na saúde não há um modelo de compra pública da forma como conhecemos na ESPAP. A central de compras da saúde é das mais antigas mas não tem um regime com normas, com formas de tramitação, com identificação das entidades vinculadas e voluntárias, geração de informação, na saúde não há. São os médicos do SNCP que define cabalmente quem são as entidades, define cabalmente quais são os processos que cada entidade tem que fazer, define quais são as categorias, ou seja, na saúde existe uma coisa aparecida ao SNCP mas não está organizada de forma legal, isto é, há despachos a avulso, depois há um despacho e outro despacho, depois uma portaria e então, faz falta um regime, mas não um regime diferente Daquele que já existe no SNCP, haverá é normas próprias na saúde por forma as entidades tenham um modus operandi igual aquilo que já acontece nas outras compras públicas. E porquê? Porque o sistema é muito valioso e é valioso não só pela poupança que se gera quando se vai em compra agregada, porque efetivamente a compra agregada não se fez muito da parte da ANCP. Mas podem-me dizer que a ESPAP não fez compra agregada mas as UMC fazem e são pequenas centrais de compras que vivem ao abrigo do que esta entidade faz. Mas o sistema vale por isso, vale essencialmente porque estabelece, e pegando pelas UMC, uma lógica de “chapéu”, ou seja, temos uma ESPAP que sobre a sua alçada tem UMC que são nove e estas são pequenas centrais de compras que respondem à ESPAP e estas sim fazem compra agregada, ou seja, compram agregadamente as necessidades de todas as entidades adquirentes do seu ministério, agregam necessidades e conjuntamente lançam os procedimentos de aquisições trazendo aí poupanças de economias de escala, simplificação na tramitação, ou seja, é um sistema que funciona e a minha opinião é muito bom e de tal maneira que é bom que estou a tentar implementar algumas das suas mais valias aqui na área da saúde, trazer essas boas práticas para a área da saúde sendo que é uma área onde o orçamento é bastante elevado, porque os medicamentos são muito caros e de facto é preciso alguma informação, não temos a informação da gestão, não temos o preço dos medicamentos, ou seja, porque cada entidade adquirente da área da saúde utiliza a sua própria plataforma e defendendo porque o sistema é bom, no sistema existe uma agregação de informação, todos tramitam na mesma plataforma, os custos administrativos e de tramitação são menores, sabe-se que os AQ são utilizados, porque eu sou uma entidade que vou comprar ao abrigo do AQ quando eu vou comprar aquela categoria, quando vou à plataforma que é gerida pela ESPAP, só me aparecem as entidades que tem condições para me fornecer aquele bem. Se o sistema não tiver esta forma, acontece que

tenho um AQ com X cocontratantes e o que acontece é que eu nunca fico com a certeza se todos foram convidados. O mérito dos AQ é quando há um AQ aberto com várias entidades, eu não posso escolher um, sou obrigado a convidar todos, aplicar um critério de adjudicação e que esse critério meça a proposta e ordene a proposta para que a entidade escolha a melhor ordenada.

Para ser um sistema perfeito, e isto é transversal a todas as normas, se a norma não tiver sansão, é designada de norma imperfeita. E este sistema tem uma sansão, ou seja, qualquer contrato que seja feito sem ser ao abrigo destas condições que eu disse, o mesmo é nulo com responsabilidade financeira, disciplinar criminal para a entidade que contratou, ou seja, é nulo o contrato que não for realizado ao abrigo dos AQ quando a categoria existe e existe AQ para essa categoria. E isto veio dar um empower muito grande ao sistema“.

2. Que aspetos, na sua opinião, acha passíveis de melhoramento no âmbito do SNCP?

“Como se pode mudar? Essencialmente o sistema pensou numa lógica de AQ que funciona bem, mas para categorias de tecnologia e informação são perversos. Porquê? Primeiro, porque as categorias são definidas de início e depois não podem mudar, ou seja, eu defino hoje as condições para esse AQ, defino esses requisitos e esses requisitos se não houver cautela, se não houver flexibilidade, sensibilidade, é um AQ que pode durar quatro anos e durante esse tempo existe evolução tecnológica. Esses requisitos permanecem durante os quatro anos. Os AQ permitem atualizações mas depois como não pode haver alteração do preço base, o que acontece é que os cocontratantes ficam praticamente inibidos de poder alterar porque o preço base não pode mexer. E para mim, aí é uma crítica. O que eu faria era AQ mais curtos e depois tentaria fazer uma coisa, que foi feito, e discutido na minha passagem pela ESPAP e já está implementado no novo concurso que decorre atualmente na aquisição de PC's. O que foi pensado? A questão do preço base era um preço fixado por nós, e para ultrapassar esta cristalização de preços, nesta área dos PC's, foi feito o seguinte: eu defino condições mínimas à entrada, defino fatores e características técnicas (imagem, resolução, memória) e estes não mudam e digo que eles têm que dar um preço para estas características. Se as características aumentarem, vão majorarem aqueles preços, ou seja, é proporcional ao tipo de equipamento. Pode não ser o ideal mas é melhor do que o que está. Porque pode haver um majoramento dos preços relativamente ao preço inicial até “X” por cento. Assim já era uma melhoria. E é aplicar

esta fórmula em AQ cuja desatualização é muito rápida. Poderão dizer que para imobiliário não vale a pena. Se calhar não. Eu diria que os AQ das tecnologias de informação é essencial que seja feito isso.

Outro aspeto a mudar: o sistema era perverso, há os pedidos de exceção que chateiam muito as pessoas, 77% dos pedidos de exceção eram de baixo valor, abaixo dos 5.000€, o esforço que havia da análise e do tempo de demora para comprar, por exemplo, um bem abaixo dos 5.000€, esse esforço, esse custo de tramitação era superior ao valor da aquisição. O que está previsto acontecer? Que abaixo dos 5.000€ não haja pedido de exceção, é a simplificação da compra de baixo valor.

Outra melhoria: não sei se será aprovado, é referido no novo projeto de alteração do decreto lei nº 37/2011 que as compras realizadas ao abrigo dos AQ não seja necessário de portaria de extensão de encargos desde que não mude “X” por cento do valor em despesas correntes do ano anterior, ou seja, se sei que vou precisar de contratos de limpeza durante três anos e não vai mudar “X” por cento, não seria necessário de portaria de extensão de encargos e isto iria aligeirar muito a compra, ou seja, porque as portarias de extensão de encargos demoram algum tempo, as entidades fazem contratos com prejuízo próprio para a escala de um ano, ou seja, não vale a pena fazer um contrato de limpeza de um ano se todos os anos tenho que fazer o mesmo procedimento e se fizesse para três anos reduziria os custos e isto é uma melhoria que foi pensada, vamos ver se passa”.

3. Que balanço faz da atividade da extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P.?)

“A minha opinião é que a ANCP quando é criada, é criada de uma forma que as entidades não estavam à espera, ou seja, a entrada da ANCP, desculpa a expressão, mas foi uma entrada a “pé juntos”, isto é, foi uma entrada dura, distante, muito difícil, as entidades não percebiam muito bem o que era os AQ, quer os fornecedores, quer as entidades. Eu diria o seguinte: os AQ podem ser castradores da concorrência, é um mecanismo perverso. Porquê? Eu já há algum tempo que participo em palestras a divulgar como é que as empresas podem entrar para os AQ porque a ideia das empresas é que o Estado é um bando de malandros e que escolhe as empresas para os AQ, que não há um concurso público e que as entidades não são selecionadas e não sabem que há uma toda tramitação para puderem entrar. E é perverso porquê? Qualquer empresa no mercado que

não antecipe a entrada em vigor do AQ pode significar a falência da mesma, ou seja, imagine uma empresa que vende papel e que o seu mercado, por exemplo, o seu mercado tem uma cota estadual e de repente com a entrada do AQ, da ANCP não anteviu que era um AQ, essa empresa ficou de fora. O grande balanço é, a ANCP quando entra, os AQ não estão enraizados na sociedade e talvez não ficou com a concorrência que deveria ter ficado, e talvez as entidades fornecedoras não se aperceberam o que era o AQ e existiria a possibilidade de ficarem de fora”.

4. Relativamente à Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., herdeira das competências da extinta ANCP, da qual foi Diretor, que balanço faz da sua atividade e visibilidade? Que aspetos considera urgente melhorar/intervir?

“Com a ESPAP, as pessoas estão mais atentas, ou seja, lições apreendidas. Com a ESPAP surgiu mais flexibilidade, aproximou-se mais aos contratantes, reunia constantemente, houve muita preocupação sempre que se fazia um AQ em envolver as pessoas, quer as UMC quer os cocontratantes para perceber o mercado. Eu direi que, sem qualquer espécie de crítica, os primeiros AQ foram feitos “em laboratório” e os que vão agora saindo são feitos com mais conhecimento do mercado. Direi que o envolver com as pessoas é muito importante e foi isso que fiz enquanto estive na direção de compras da ESPAP e estou a desenvolver o mesmo aqui na área da saúde. Diria que a grande mudança, o grande paradigma, foi a comunicação”.

5. Relativamente à UMC/MDN, que balanço faz da sua atividade e funcionamento?

“Direi que o balanço é positivo, houve coisas que correram menos bem, mas foi um balanço bom e está refletido em números. No ano em que lá estive (2012), o MDN foi o ministério que mais poupou, não me lembro bem, 9 ou 10 milhões de euros. E porquê? Essencialmente por envolver as pessoas, eu acho que havia uma grande crise de credibilidade na UMC quando eu cheguei lá. E crise de credibilidade porquê? A UMC, no despacho de centralização, tem todas as categorias para centralizar e havia falta de credibilidade porque dizia-se: a UMC vai centralizar e depois não centralizava, a UMC vai centralizar os combustíveis, afinal não vai. Começou-se a mostrar trabalho, centralizamos as comunicações moveis, foi histórico porque o ministério pagava milhões de euros em comunicações, e chegaram a telefonar para o ministério a perguntar como

tínhamos conseguido um contrato tão baixo, depois realizamos a das comunicações fixas, centralizamos os combustíveis atempadamente, penso que conseguiu-se dar-se passos que até então ainda não se tinha dado. Nos serviços de higiene e limpeza, houve certos problemas, por escassez de meios, nunca conseguimos chegar aos ramos devido à sua dimensão, é difícil, a equipa não permitia, teria que ter várias pessoas alocadas só a contratos, o contrato de limpeza é muito difícil porque é prestação de serviços, tem penalidades, e aí posso dizer que nunca me aventurei em fazer uma centralização de aquisição de serviço de limpeza e admito, com prejuízo para o bom funcionamento dos ramos e isso é uma das críticas que faço a mim próprio, poderia ter ido mais longe em certos contratos. Outra crítica que faço é, porque que tínhamos mostrar trabalho, em alguns contratos não dávamos o tempo necessário para as entidades, porque não dávamos a chave na mão e a despesa cabia a cada entidade, nós fazíamos a centralização e a despesa cabia a cada entidade. Com mais-valias e menos valias nesse método: mais valia era que se avançava, porque as portarias de extensão de encargos demoram meses e se nós fossemos fazer despesa conjunta carecia autorização do ministro e demorava muito, e não funcionou em anteriores anos. Podia-se planejar melhor, nós não planeávamos muito, não tínhamos mecanismos de planeamento, uma ferramenta de agregação de necessidades.

Resumindo, o balanço é positivo e devo destacar que o contributo dos ramos foi importante, o apoio técnico deles, e que ninguém pense que se consegue fazer AQ sem o envolvimento de todos aqueles a quem nós vamos comprar porque nós não temos o conhecimento técnico”.

6. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MDN, estavam de acordo com as necessidades e responsabilidades da mesma?

“Quando cheguei não, mas tive sempre o apoio da anterior secretária geral. A UMC tinha poucos elementos, as funções de aprovisionamento confundiam-se com as funções da entidade centralizadora. Com o passar do tempo, conseguiu-se separar, as funções de aprovisionamento para um lado as funções de centralizadora para outro. Assim, começou-se a contratar pessoas para um sítio e para o outro, perfazendo cerca de vinte elementos. Quando eu saí, saiu um despacho a afirmar que a UMC depende diretamente do secretário geral, tornando a UMC com empower”.

7. Enquanto Diretor da UMC/MDN, quais foram as principais dificuldades que sentiu no âmbito da atividade da UMC e na sua articulação com a extinta ANCP e com todas as entidades vinculadas do MDN?

As dificuldades foram na área do aprovisionamento, porque estava junto das centralizações e quando saí, fiz uma proposta de aprovisionamento centralizado, para que a secretaria geral da UMC fizesse o aprovisionamento centralizado de todo o ministério.

Com a ANCP e as entidades vinculadas, a articulação era boa, a comunicação e o seu envolvimento foi extremamente importante para a articulação. Sem dúvida!

8. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MDN?

“Houve sempre uma adesão muito grande, efetiva, nunca senti resistências. Aliás, quando tento realizar a primeira centralização, senti total cooperação, não senti qualquer tipo de afastamento por parte dos Ramos e Direções. Muita curiosidade por parte deles sim, dúvidas, um pouco apreensivos, mas sempre na linha da cooperação”.

9. No que ao Exército diz respeito, quais foram os maiores problemas que sentiu?

“Nunca senti qualquer obstáculo, aliás, sempre notei curiosidade em saber mais. Alguma apreensão sim, mas colaboração acima de tudo”.

10. Enquanto diretor da UMC/MDN, quais foram as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC que anualmente geraram de facto poupanças significativas para o MDN?

“Bom, todas as categorias geram poupanças, eu concordo. Quando se fala em poupança, eu vejo a poupança de transação e a poupança de tramitação. Na poupança de transação é o preço do bem ou serviço, em que podemos comprar um pouco mais baixo e na poupança de tramitação é aquela que envolve a compra do bem ou serviço, é quando não se lança um concurso público, quando não se tem que publicitar em DR (será cerca de 400€ ou 500€), não há a necessidade de haver 2 ou 3 pessoas para o júri, ou seja, há sempre essa mais valia de poupança. Mas claro, há destaques e sem dúvida foram as comunicações móveis, as fixas, os combustíveis é residual, na eletricidade penso que sim mas depois com o aumento do IVA e a passagem para o mercado liberalizado, não terá havido uma poupança significativa, mas penso que tudo levou à poupança, porque nós

fizemos os AQ e as entidades não tiveram que fazer concursos públicos para adquirir energia, combustíveis ou até viagens. De uma forma geral, penso que houve poupança em todas mas, como referi, destacaria as comunicações móveis, fixas e também nos tonners (consumíveis para impressão)”.

11. Com que base de cálculo se estimavam essas poupanças anuais?

“Descrever poupança é difícil. Nós, íamos ver o quanto é que a entidade gastou no ano anterior naquela categoria e o que irá gastar com este preço selecionado. Diga-se de passagem que não existe um modelo de poupança definido. No entanto, era assim que se calculava a poupança. Por exemplo, ontem dizia eu a um senhor: nós temos aqui dois produtos, paracetamol injetável, um apresenta-se num frasco de borracha e que está pronto a utilizar e temos outro que se apresenta num frasco de vidro, é necessário de luvas para manuseá-lo, tem preparação. O preço é exatamente igual. Tanto pode ganhar o de vidro como o de borracha. Em termos de poupança é diferente: um está pronto a utilizar e o outro necessita de preparação, para manusear é necessário as luvas....no entanto o preço é o mesmo. Isto é um exemplo como a poupança é difícil”.

12. Qual a sua opinião sobre o sistema de remuneração da extinta ANCP, ao abrigo dos Acordos-quadro que celebrava, baseado na retribuição de uma determinada percentagem sobre o valor total das vendas efetuadas as entidades adquirentes pelas empresas qualificadas por esses AQ?

“Eu acho que é essencial, como a ANCP que era uma empresa pública, que não recebia do Orçamento de Estado, a entidade tem que arranjar fontes de financiamento. Temos os “Fi”, ou seja, os cocontratantes pagam um “Fi” pela gestão do AQ. O que acontecia? A entidade fazia o AQ, este tinha quatro anos, eu tive na ESPAP há um ano e a primeira vez que houve uma reunião com os cocontratantes da vigilância e segurança, foi eu que a fiz. Ou seja, a ANCP nasceu, cresceu, morreu e nunca recebeu, por exemplo, os cocontratantes da vigilância e segurança. Eu fui a primeira vez que os recebi. Comunicação novamente. Eles diziam: nós pagamos o “Fi” mas eles nem nos recebem, nem nos ouvem, nem percebem o nosso mercado. Faz sentido pagar? Faz. Faz sentido agora pagar, sendo agora um Instituto Público (a ESPAP)? Não sei”.

13. Enquanto Diretor da Direção de Compras Públicas da ESPAP, I.P., alguma vez lhe foi apresentado algum Relatório de Faturação por parte das entidades adquirentes?

“Bom, as entidades cada vez que compram ao abrigo dos AQ, tem dez dias para submeter um relatório de contratação relativo ao bem que compraram, a quem compraram e a que preço compraram. O fornecedor, de seis em seis meses, emite um relatório de contratação que diz a quem vendeu e por quanto vendeu. Isto serve para nós (ESPAP) cruzar a informação. Para quê? Se não cruzarmos esta informação, não saberemos se o fornecedor pagará o “Fi” correto. E atenção: esse “Fi” é entregue às Finanças. Esse “Fi” também será definido na proposta do fornecedor. Sobre os Relatórios de faturação posso dizer que sim, poderá eventualmente não terem apresentado todas as entidades, mas a maioria apresentou. No entanto, há aspetos a melhorar, melhorar o sistema seria essencial”.

Apêndice I – Inquérito por Entrevista à Dr.^a Rosalina Rodrigues (Diretora da UMC/MAI)

Interlocutor: Dr.^a Rosalina Rodrigues

Entrevistador: Aspirante AdMil Filipe André

Cargo: Diretora da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna

Data: 17 de maio de 2014

Hora: 15h30m

Local: Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna

Suporte: Gravador de voz

Preâmbulo de Orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada ao atual Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna, familiarizado com a atividade e metodologia adotada, no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto do interlocutor, abordando os recursos humanos, características, e a ligação com a extinta ANCP. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, com vista a realizar uma comparação com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

- 1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas?**

“Penso que na sua definição parece-me uma boa definição, o que é difícil é a sua operacionalização ao nível das UMC’s. Porque não há uniformização ao nível das UMC’s, porque umas são direções de serviços, outras são chefias de divisão e há outras que nem chefias de divisão são porque constam na divisão de aprovisionamento. Penso que pelo fato de não ter sido definido uma uniformização para todas as UMC’s, houve uma grande disparidade. Acho ainda que, por também não haver uma uniformização em todos os ministérios de igual modo, ou seja, uns vão “no pelotão da frente” e os outros vão atrás.

Outro ponto, é que nunca houve, politicamente, uma vontade férrea de construir verdadeiramente um SNCP. Deveria, quanto a mim, um maior acompanhamento das atividades desenvolvidas e uma maior uniformização de controlo.

Por outro lado, influencia a compra centralizada e a grande vantagem desta, é obrigar-nos a pensar, a planear, e esse planeamento permite que não se chame reativo às compras mas sim obrigar-nos e penso que deveria haver a obrigatoriedade de fazer um plano anual de compras para o ministério e que deveria ser submetido à tutela e deveria ser escrupulosamente cumprido por todos nós. Parece-me a mim que é o que acontece na UMC do MDN, começar a trabalhar no ano anterior mas isso acho que já é uma característica dos militares, trabalhar na antecipação”.

2. Que balanço faz da atividade da UMC, desde que foi criada (Junho 2010)?

“Na minha opinião, pelo fato existir no ministério dois organismos demasiado grandes (GNR e PSP) e tem um peso considerável e face ao número de aquisições que tem, acabam por ter departamentos de compras e talvez por isso, o facto de a UMC centralizar, essas duas entidades já tem a estrutura, a estrutura já existe e não me parece que seja crucial para eles a existência da UMC”.

3. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MAI, estão de acordo com as necessidades da mesma?

“Neste momento e na minha opinião, nas atividades que desempenhamos neste momento, para estas categorias, penso que quatro elementos são suficientes. Contudo, se me disser, na transposição para a alteração prevista, quatro elementos são suficientes, eu direi que manifestamente não. O que está na portaria 103 da ESPAP é que estes 4 a 5

elementos poderão exercer esse papel. Se viermos evoluir para este sistema, de todo este número é impossível, os procedimentos são poucos mas complexos”.

4. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC/MAI?

“Penso que por existir um interlocutor em comum, é bastante bom, penso que tem havido uma tentativa da ESPAP em se aproximar mais, daí que todos os AQ cada vez mais peçam opinião e houve uma mudança qualitativa. Qualquer dívida que seja colocada, está é esclarecida pelo interlocutor, o que ajuda bastante. O mesmo não acontecia antes, havia uma relação mais distante”.

5. Em que aspectos e áreas de intervenção, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) deveria melhorar/intervir?

“Deveria haver uma maior uniformização e controlo para que pudéssemos trabalhar todos da mesma forma, que não estamos”.

6. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?

“Na minha opinião é no AQ, tem muitas vantagens mas também tem alguns inconvenientes. Na minha opinião é que o AQ, e desculpe a expressão, é uma forma em que todos tem que se encaixar. E o que se verifica? Por exemplo, na aquisição de comunicações móveis, este ministério tem tantas particularidades que não se compadecem com o que se encontra no AQ. Por sua vez, os AQ também não se adequam, e tem sido uma luta que nós temos vindo a lutar (o decreto lei nº 37 está há dois anos em fase de alteração e espera-se que seja alterado) para uma entidade que quer adquirir uma fotocopiadora e tem que convidar dez fornecedores para a aquisição.

Penso que os AQ dão imenso jeito mas tem limitações. Se sair a alteração do decreto-lei nº 37, uma aquisição até 5.000€ não será necessário pedir parecer de exceção à ESPAP e com isto, acabar-se-ia com este inconveniente”.

7. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MAI?

“Eu penso que neste momento é boa, é como lhe digo, as categorias que nós temos centralizadas já ninguém questiona. Ainda há cerca de um ano, não por mim porque ainda

não estava cá na UMC, foi feito um inquérito de satisfação de qualidade em que se concluiu que não era muito bom mas também não era mau, estará no mediano, razoável. Isto é evidente que vale o que vale.

As dificuldades que sentimos são de facto, como se trata de entidades muito díspares, e díspares em termos de dimensão e de capacidade de compras, e portanto, tanto compramos para entidade com cem euros como compramos para entidades com grande volume”.

8. Quais os principais problemas que a UMC/MAI sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do MAI?

“Na minha opinião, o relacionamento é mais ou menos pacífico, acredito que também passados quatro a cinco anos, que já haja um relacionamento pacífico, com algumas vicissitudes que cada procedimento por si gere. Em termos globais, o relacionamento é bom, contudo existe uma grande dificuldade na agregação de necessidades, como somos um ministério pesado, a própria GNR e PSP tem que fazer um levantamento a nível nacional. Não é como a Inspeção do MAI que tem cerca de vinte pessoas, a disparidade é muito grande. No entanto penso que neste momento as entidades já nos veem de uma forma pacífica, perguntam-nos se vamos agregar ou se não vamos, o que planeamos, portanto penso que é pacífica”.

9. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC/MAI que anualmente geram de facto poupanças significativas para o MAI?

“De facto, é de realçar as categorias Serviço de Comunicações Fixas, gerou uma poupança na ordem dos 86% e ainda, em Cópia e Impressão, na ordem dos 45%. Seguidamente, nas categorias Eletricidade, Consumíveis Impressão e Vigilância e Segurança, houve uma poupança entre 10% e 13%”.

10. Qual o método de avaliação destas poupanças?

“Este cálculo é realizado com o preço base versus o valor adjudicado, esta é a forma que calculamos. Poderá perguntar-me se isto não será um pouco perverso. É, mas se nós definirmos o preço base com algum rigor e bom senso, eu penso que é uma boa forma, por uma razão muito simples. A nossa tutela é extraordinariamente exigente no que diz respeito isto da UMC e da agregação. Imagine-se que estamos a pagar 5€ à hora nos serviços de limpeza e é nosso entendimento que estamos a fazer um procedimento para

três anos que devemos pôr um preço base de 5.20€. A tutela, provavelmente, vai dizer que não, porque não há inflação, porque encontramos-nos numa atitude descendente em termos de custos, então a tutela define os 5€. E o que se verifica? Nós para a mesma quantidade estamos a manter o mesmo preço. É evidente que a questão das poupanças é uma questão perversa, no primeiro procedimento é notável a poupança porque existe uma grande diversidade de preços nas diversas entidades e essa, foi o que se verificou no serviço de comunicações fixas. No serviço de comunicações móveis, encontra-se neste momento em audiência prévia e esperamos conseguir fechar”.

11. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MAI venha a centralizar no futuro?

“Aqueles categorias que neste momento encontram-se cobertas pelos AQ da ESPAP, I. P.”.

Apêndice J – Inquérito por Entrevista à Sr.^a Capitão AdMil Coimbra (Repartição de Concursos e Contratos da DA)

Interlocutor: Capitão AdMil Coimbra

Entrevistador: Aspirante AdMil Filipe André

Cargo:

Data: 7 de maio

Local: repartição de Contratos

Suporte: Gravador de Voz

Preâmbulo de Orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema *“A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas”*. Esta entrevista é direcionada à Capitão AdMil Coimbra, familiarizada com a atividade e metodologia adotada pela Direção de Aquisições, no cumprimento da sua missão. Esta entrevista tem como objetivo recolher informação junto da interlocutora, sobre a sua opinião acerca da ligação desta Direção com a UMC/MDN, abordando a atuação da ESPAP, I. P. e da própria Direção no âmbito do SNCP.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo sobre estes assuntos.

Questões:**1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)?**

“Pessoalmente, penso que não seja a melhor, penso que não trouxe grandes benefícios porque o que está em causa, o objetivo era a redução de custos e eu tenho grandes dúvidas que se tenha conseguido, da maneira que o Exército trabalha, tenho dúvidas que esse objetivo tenha sido conseguido, porque o que vamos buscar ao SNCP?

São os AQ e nós DA também temos a questão das viaturas (PVE). Tenho dúvidas que os preços que conseguem, a qualificação Daqueles fornecedores, que as U/E/O não consigam mais barato no mercado local. A questão é que as U/E/O, por vezes, não estão preparadas para depois cumprirem os processos legais a nível do mercado local. Deveria haver um levantamento de todas as necessidades de todos os organismos do Estado, para se saber quais são as maiores necessidades e depois fazerem AQ nesse sentido. Infelizmente, este levantamento é muito difícil de fazer no Exército, as U/E/O não respondem, a DFin e depois nós (DA) que estamos aqui no meionós não temos acesso à informação das U/E/O. Uma das formas que utilizamos para fazer este levantamento de necessidades, porque eles fazem todos os anos pedidos via UMC e também ao Exército como entidade vinculada que é, é de estatísticas”.

2. Que aspetos, na sua opinião, acha passíveis de melhoramento no âmbito do SNCP?

“Na minha opinião, dever-se-ia ver as reais necessidades dos organismos públicos, ver onde estes organismos gastam mais dinheiro (por exemplo, a eletricidade é uma delas e o AQ está feito) mas e o resto? É ver onde os organismos gastam a maior parte do seu orçamento e tentar reduzir, ou seja, fazer um AQ para reduzir esses custos. Tenho algumas dúvidas que os AQ que estão feitos satisfaçam todas as necessidades ou reflitam todas as necessidades dos organismos públicos onde o volume de negócios é maior. Depois há outros AQ que nós Exército não se aplicam tanto, por exemplo, o AQ das refeições confeccionadas não foi uma grande valia para o Exército e porquê? A maioria das U/E/O não usufrui, exceto o Colégio Militar, e mais alguma, poderá ser mais barato mas em termos de qualidade (e segundo informações que já me disseram de lá, deixa um pouco aquém). Ganhar-se-ia mais em fazer AQ para o gás a granel e que é algo que algumas U/E/O já demonstraram, já comunicaram essa vontade”.

3. Como caracteriza/classificaria a atuação da Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), herdeira das atribuições e competências da extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), no âmbito do SNCP?

“Para mim, acho que não houve grandes alterações. O que aconteceu com a ESPAP, junção de três organismos que eram independentes, continuamos a trabalhar com a ESPAP da mesma forma como era com a ANCP. Como disseste, existe um interlocutor

que faz a ligação com as demais entidades, no entanto não senti grande diferença. No entanto, aqui na DA, tudo aquilo que enviamos para lá, o processo tem sido célere, ou seja, nos pedidos de ascensão aos AQ, o PVE e a aquisição de viaturas. De resto, nunca trabalhamos com eles, é com a UMC. A questão dos pedidos de ascensão aos AQ o processo tem sido célere. Na aquisição de viaturas temos aí três ou quatro processos, e por acaso nisso, fomos lá a uma reunião para acertar especificações técnicas porque eles não nos deixam lançar os concursos, apesar de nós termos tido autorização para adquirir essas viaturas fora do AQ, querem ser eles lançar o concurso.

Temos dois processos que são fora do AQ e outros dois que são dentro do AQ. Esses dois processos que são fora do AQ, neste momento já podiam “estar na rua” se fosse a DA a tratar e neste momento ainda não foram. E o problema que daí pode decorrer para nós, e é tema de conversa com a ESPAP constantemente, é a nível de orçamento, porque se o processo não for concluído durante este ano, perdemos essa verba. Os processos que são a nível do AQ, se fosse a DA também a tratar, o processo seria mais simples para a ESPAP e tornava-se menos burocrático.

De qualquer maneira e dentro do possível, eles têm sido impecáveis havendo uma grande interligação entre nós com o interlocutor. A burocracia é que está presente e eles lá também têm as suas burocracias”.

4. Relativamente à UMC/MDN, que balanço faz da sua atividade e funcionamento?

Neste âmbito, devo dizer que não tenho grandes coisas a apontar. As dúvidas quando colocadas são respondidas, existe feedback. Julgo também que já foi melhor a nossa ligação.

Quanto ao papel da UMC, tendo em conta que somos obrigados a ir ao AQ para as U/E/O, havendo centralizações pela UMC, facilita muito o trabalho das U/E/O. Se as U/E/O tivessem que lançar sempre que quisessem adquirir um bem ou serviço, independentemente do valor, dá um trabalho enorme no lançamento do processo. Com a centralização, o processo fica muito mais simples para as U/E/O, dos fornecedores que estão no AQ, a UMC escolhe um deles. Agora, se o preço é mais barato ou não, isso é outra história. Aliás, isso aconteceu comigo, porque quando tive nas Unidades, deparei-me com isso, no mercado local conseguir adquirir o bem mais barato, no entanto, era obrigado comprar àquele fornecedor porque esse estava na centralização da UMC.

Outas atuações da UMC, seria realizar outras centralizações, por exemplo, para o gás.

5. Como caracteriza/classificaria a atuação da Direção de Aquisições (DA) na qualidade de entidade agregadora em nome das U/E/O do Exército, no âmbito do SNCP?

“Penso que a DA, por vezes, têm um papel um pouco ingrato por falta de competências técnicas que não nesta área. Quando enviamos um levantamento de necessidades à UMC, parece que estamos a pedir por favor às U/E/O para nos enviar isso. E ultimamente, têm havido alguma dificuldade, por exemplo, o contrato com a Vodafone teve essa dificuldade, pedimos às U/E/O e a resposta das mesmas surgiram com alguma inércia e demonstra também dificuldades por parte das U/E/O em responder ao que lhes é solicitado. Não é fácil. Julgo que a DA poderá fazer isto, está a fazer, mas poderia ser dada essa competência a nós e autoridade para termos junto das U/E/O e, penso que não temos.

A DA faz contratos e depois as U/E/O é que os executam e nós a partir do momento que assinamos o contrato, deixamos de ter contato e isso poderá levantar problemas, ainda não causou, mas poderá causar. Por exemplo, no ano passado, assinámos contratos e a DFin, no final do ano, vem dizer que o contrato foi assinado por 300.000€ e depois a execução foi de 400.000€. Ou seja, é mau, se nós assinamos deveríamos executá-lo e se não executamos, deveríamos ter acesso à informação, às U/E/O”.

6. Como caracteriza/classificaria a relação da Direção de Aquisições (DA) com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN)?

“Penso que já foi melhor e isto porque conheci quem esteve como Diretor da UMC e conheço quem está atualmente. No entanto, temos uma ligação positiva, a pessoa que lá está agora liga várias vezes, marca reuniões, vamos lá se for necessário....a relação é estável”.

7. Quais são os principais problemas que a DA enfrenta no seu relacionamento/interoperabilidade com a UMC/MDN?

“Os problemas que a DA têm com a UMC, são aqueles que a DA tem com as U/E/O, ou seja, a UMC faz um pedido à DA e nós pedimos às U/E/O. Se as U/E/O não respondem em tempo útil, então surge o problema. Se tivéssemos o acesso direto à informação, provavelmente conseguiríamos cumprir os prazos que nos são pedidos. Assim, temos que difundir e esperar que nos respondem. E assim, a nossa posição torna-se ingrata, porque a UMC vem pedir satisfações a nós e não às U/E/O.”

8. Quais são as principais áreas em que o relacionamento da DA com a UMC/MDN deverá melhorar/evoluir no âmbito do SNCP?

“Sinceramente não vejo nada demais, por exemplo, foi nossa iniciativa a centralização do gás, a UMC respondeu positivamente mas entendo que também eles próprios tinham algumas dificuldades (poucos RH, pedidos de autorizações...), no entanto o nosso relacionamento é estável”.

9. Quais são as principais áreas em que o relacionamento da DA com as U/E/O do Exército deverá melhorar/evoluir no âmbito do SNCP?

“Como já referi anteriormente, penso que melhoria muito, seria a atribuição de competências técnicas à DA e o acesso à informação, ao que as U/E/O fazem. Com essas competências podíamos, por exemplo, fazer “tipo” auditoria à contratação pública realizada pelas U/E/O”.

10. Deverá a DA assumir o papel de entidade adjudicante centralizadora em nome de todas as U/E/O do Exército ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela ESPAP e/ou centralizados pela UMC/MDN? Porquê?

“Penso que sim, mas para isso deveria estar o orçamento aqui atribuído. Ou seja, a DA assume o papel de entidade adjudicante, o contrato é feito pela DA mas depois a execução é feita pela U/E/O. Por exemplo, os combustíveis a granel, o orçamento está todo aqui na DMT, cada U/E/O tem um teto para gastar. Se for necessário um reforço, a U/E/O pede autorização. Se esta ideia, se esta lógica viesse a ser transversal para todos os AQ, a DA conseguiria assumir esse papel, claro que ter-se-ia em conta alguns pormenores (porque não se trata de um só AQ mas sim de vários). Com este sistema, muito provavelmente, iria levantar outras questões delicadas, pois imagina, o orçamento estaria aqui e o Comandante da U/E/O deixaria de ter contato direto com o seu orçamento. Para

assumir esta toda engrenagem, neste momento, a DA não teria essa capacidade, teria que haver uma alteração nos RH, na sua estrutura para adaptar esta engrenagem, (...)”

11. Estará a DA estruturada ou capaz de assumir essa função? Porquê?

“Completamente. Em termos de pessoal técnico somos os mais capazes, duvido muito que outra entidade no Exército consiga assumir tal função. Claro que para assumir essa toda engrenagem que referi anteriormente, neste momento, a DA não teria essa capacidade, teria que haver uma alteração nos RH, na sua estrutura para adaptar esta engrenagem, ...”

12. Em substituição da DA, que outra entidade no Exército deveria assumir o papel de entidade agregadora/interlocutora do Exército perante a UMC/MDN e/ou SNCP? Explique as razões.

“Na minha opinião, penso que não há outra entidade que possa substituir a DA. Não é afirmar que somos os melhores, mas tecnicamente estamos mais à frente. Não querendo desprezar o trabalho da DFin mas penso que tecnicamente estamos um pouco mais à frente. Poderíamos nomear a DFin só pelo fato de que é a entidade que tem acesso à informação das U/E/O. Mas tecnicamente, continuo a dizer que penso que estamos mais à frente. Penso que a DFin está mais voltada para a área financeira, não é por acaso que faz auditorias às U/E/O, realiza todos os pagamentos... como te disse, deve ser a DA a continuar com o papel de entidade agregadora do Exército”.

13. Quais as categorias de bens e serviços objeto de Acordos-Quadro por parte da ESPAP e/ou centralizadas pela UMC/MDN, considera a DA ser necessário/ mais vantajoso obter controlo e execução centralizada ao nível do Exército?

“Sinceramente, penso que não haja nenhuma categoria. Por exemplo, se o Exército assumisse o lançamento de um concurso para a aquisição de combustível para todo o Exército, esquecendo os AQ e UMC, seria vantajoso para o Exército? Não sei se conseguiríamos os mesmos descontos como a UMC. Depois tecnicamente, imagina que lançaríamos um concurso para a aquisição de gás, como é que fazemos o caderno de encargos? Não temos ninguém (DA) que entenda sobre gás, para que se possa colocar no caderno de encargos as características técnicas.

Não sei se seria assim tão vantajoso ser a DA obter o controlo e centralização ao nível de Exército.

Uma das vantagens da UMC é, agrega tudo e quando vai lançar o procedimento não vai só com o Exército. E a lei do mercado é, quanto mais baixo vais comprar, mais baixo, em princípio, será o preço, ou seja, a capacidade de negociação é diferente. Por isso, eu julgo muito sinceramente que não há assim nenhuma categoria de bens ou serviços que seria necessário ser a DA a centralizar ao nível de Exército”.

14. Quais as categorias de bens e serviços objeto de Acordos-Quadro por parte da ESPAP e/ou centralizadas pela UMC/MDN, considera a DA ser necessário/mais vantajoso serem de celebração contratual e de execução/controlo descentralizado ao nível das diferentes U/E/O do Exército?

“Não sei até que ponto isto seria vantajoso. O Exército neste momento está a tirar pessoal das seções financeiras nas U/E/O. Como é que nós enviamos este trabalho para as U/E/O? Percebes? Outra coisa que penso que é importante, é a continuidade, ou seja, tu para seres minimamente bom tecnicamente nesta área, tens ler muito, mexer muito e a rotatividade do pessoal é muito, estão lá 2 a 3 anos e depois troca. Quando o individuo está começar a ficar “técnico da coisa”, chegou a altura de trocar.

Outro facto: algumas U/E/O tem que fazer o procedimento para a aquisição de serviços de limpeza que não está centralizado. Elas sentem alguma dificuldade, não são todas.

Neste momento não há centralização do economato, só há AQ. Supostamente, todas as U/E/O que quiserem comprar artigos de economato, deveriam lançar o procedimento na plataforma Gatewitt”.

15. Que considerações finais, considera a DA serem objeto de análise futura sobre estas matérias?

“A questão da competência técnica e eventualmente a questão de nós assumirmos mais “poder”. Por exemplo, os combustíveis a granel. Estes, estão centralizados, a DMT (órgão gestor) tem o respetivo orçamento e fazem gestão do que dá às U/E/O, ou seja, as U/E/O manifestam as necessidades à DMT e esta fornece aquilo que entende, da forma que entende. Na minha opinião, tudo o que é artigos centralizados, deviam ter o mesmo tratamento, ou seja, devia haver um orçamento centralizado em que as U/E/O quando

quisessem, requisitavam pelo canal logístico à entidade gestora. Deveria haver uma reestruturação nesta área, da parte do Exército, de forma a fazer face à realidade dos AQ porque é diferente do que há uns anos atrás. Imagina que a U/E/O quer comprar uma caneta XPTO mas não está no AQ. Se quiseres com prá-la, tens que fazer um pedido de exceção e pergunto: Será que as U/E/O tem competência para fazer isso? Não deverá ser o órgão gestor? Penso que é um aspeto muito importante”.

Apêndice K – Inquérito por Entrevista ao Dr. Nuno Miguel Casaca Cadete (Diretor da UMC/MDN)

Interlocutor: Dr. Nuno Miguel Cameiro Bastos Casaca Cadete

Entrevistador: Aspirante AdMil Filipe André

Cargo: Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional

Data: 13 de maio de 2014

Hora: 11h30m

Local: Ministério da Defesa Nacional

Suporte: Gravador de Voz

Preâmbulo de Orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema “*A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas*”. Esta entrevista é direcionada ao atual Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional. Tem como objetivo recolher informação junto do interlocutor, abordando a estrutura e recursos da UMC, o trabalho desenvolvido, a articulação com a extinta ANCP e as U/E/O do Exército. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, com vista a realizar uma comparação com a atividade da Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna e a Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

- 1. Qual a sua opinião sobre o atual Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)?**

“O atual SNCP em termos de regime jurídico deve ser revisto de formas a agilizar, flexibilizar e simplificar os procedimentos inerentes à agregação das necessidades das entidades públicas adjudicantes e à centralização das respetivas aquisições, garantindo assim uma maior eficácia na implementação deste sistema e uma maior abrangência do seu âmbito de aplicação na Administração Pública. Dispensa de algumas exigências legais.

Está previsto a aprovação de novo diploma que revê e aprova o novo regime jurídico do SNCP.

Os Principais objetivos da revisão:

- *A flexibilização, simplificação e agilização dos procedimentos aquisitivos ao abrigo do SNCP, com especial ênfase para as aquisições de baixo valor;*
- *A adequação do enquadramento em resposta às principais dúvidas que têm sido reportadas no âmbito da sua aplicação, designadamente quanto ao âmbito subjetivo do SNCP;*
- *A integração de orientações resultantes de auditorias realizadas ao SNCP, e de decisões proferidas pelo Tribunal de Contas;*
- *A eliminação de entraves detetados ao funcionamento eficiente e eficaz do SNCP, que potenciem a sua utilização, através da redução de atos e procedimentos administrativos necessários à aplicação do regime, quer ao nível da autorização da despesa, quer ao nível das exceções admissíveis à contratação centralizada;*
- *A clarificação das diferentes vertentes da contratação centralizada (celebração de acordos quadro vs. centralização dos procedimentos de aquisição) e da articulação necessária entre ambas.*
- *A adoção de ferramentas de planeamento e agregação de necessidades aquisitivas e práticas aquisitivas por via eletrónica, como princípio orientador e modelo tecnológico de suporte ao SNCP, sendo prevista a sua interligação com todo e qualquer suporte, plataforma ou portal de recolha de informação relativa às compras públicas, com vista à redução de custos para o Estado e o aumento da sua eficiência, nos termos previstos na Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro, que aprovou o plano global estratégico de racionalização e redução de custos*

com as TIC na Administração Pública, apresentado pelo Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação.

A Metodologia adotada pela UMC/MDN é a seguinte:

- *O modelo de gestão do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), com base numa entidade gestora central – a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP) articulada com as UMC e entidades compradoras, funciona em rede”.*

“Nos termos do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, a contratação de bens e serviços pelas entidades compradoras é efetuada, “preferencialmente de forma centralizada”, pela antiga Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), atual ESPAP, ou pelas Unidades Ministeriais de Compras através, designadamente, da adjudicação de propostas em representação das entidades adjudicantes e cujos contratos devem ser celebrados diretamente por estas, de acordo com a alínea b) do n.º 1 do artigo 5.º do mesmo diploma legal;

“Nos termos da alínea a) do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, as Unidades Ministeriais de Compras funcionam nas secretarias-gerais, ou serviços equiparados, e “têm por missão apoiar a ESPAP na execução da política de compras públicas, de forma a assegurar melhores condições negociais aos serviços e organismos do respetivo ministério integrados no SNCP e racionalizar os processos e custos de aquisição, competindo-lhes, designadamente: promover a centralização ao nível ministerial da negociação e celebração de acordos quadro ou outros contratos públicos em matérias não centralizadas ao nível da ESPAP.”

“Nos termos do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, que aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional, conjugada com a alínea p) do n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 7/2012, de 18 de janeiro, a Secretaria-Geral assegura as funções de Unidade Ministerial de Compras”.

“O Despacho Conjunto n.º 7574/2010 dos Ministros de Estado e das Finanças e da Defesa Nacional, de 30 de abril, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 84, previsto no n.º 4 do artigo 4.º da Portaria n.º 772/2008, de 06 de agosto, atualizada pela Portaria n.º 420/2009, de 20 de abril, e pela Portaria n.º 103/2011, de 14 de Março, determina e fixa as datas e condições a partir das quais a UMC do MDN passa a assumir a condução dos procedimentos de contratação das aquisições de bens e serviços objeto dos Acordos Quadro celebrados pela ESPAP”.

“O supra referido Despacho dispõe que, “considerando a necessidade de determinar as datas a partir das quais as UMC passam a assumir a condução dos procedimentos de contratação das aquisições, bem assim como a definição das respectivas condições; Nos termos do disposto no n.º 4 do artigo 4.º da Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto, **determina-se o seguinte:**

- A centralização, na Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional, da condução dos procedimentos de contratação das aquisições, **designadamente** a aprovação das peças procedimentais, o envio do convite e a negociação e adjudicação das propostas em representação das entidades compradoras, relativas às categorias de bens e serviços constantes da lista anexa ao presente despacho.
- A contratação das aquisições deverá respeitar as condições estabelecidas nos acordos quadro celebrados pela ANCP, relativos a cada uma das categorias de bens e serviços indicadas no número anterior.
- Após a data de abertura dos procedimentos referidos no n.º 1, é vedado às entidades compradoras vinculadas proceder à abertura de procedimentos de aquisição e a renovações contratuais que tenham por objeto os bens e serviços neles abrangidos.
- Até às datas referidas no número anterior, a contratação da aquisição pelas entidades compradoras vinculadas pode ser efetuada diretamente no âmbito dos acordos quadro celebrados pela ANCP, com respeito pelas condições contratuais nos mesmos estabelecidos.

As entidades compradoras vinculadas devem reportar à UMC todas as consultas e adjudicações feitas, nos termos do número anterior, ao abrigo dos acordos quadro, bem como todas as informações relevantes a respeito das mesmas, de forma a possibilitar o seu envio à ANCP.”

“Assim, no respeitante à despesa importa referir que:

- O n.º 2 do artigo 5.º do Decreto-lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, dispõe que a despesa inerente à realização de obras, à aquisição de bens móveis e à prestação de serviços, em concreto é da responsabilidade da entidade adjudicante que a solicite, salvo indicação prévia da ANCP ou da UMC que tenha intervindo.

- *De acordo ainda com o n.º 3 do artigo 261.º do Código dos Contratos Públicos (CCP) conjugado com o n.º 2 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro – as despesas inerentes ao contrato a celebrar são da responsabilidade da cada entidade adquirente.*
- *As entidades adquirentes beneficiárias deverão assegurar a respetiva cabimentação e inscrição no orçamento do ano económico em causa da verba necessária à realização da despesa estimada, bem como que sejam praticados, em tempo útil, todos os demais atos inerentes ao processo de despesa com a realização de obras, aquisição de bens ou serviços.*
- *A entidade compradora vinculada obriga-se ainda, quando legalmente exigido, a proceder à celebração do respetivo contrato escrito com o(s) adjudicatário(s) selecionado(s) pela UMC do MDN.*
- *Também neste sentido dispõe a alínea d) do n.º 1 do artigo 17.º do Regulamento n.º 330/2009, de 30 de julho (Regulamento do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)), que refere que, sem prejuízo de outros deveres que resultem da lei, dos respetivos títulos constitutivos ou, conforme os casos, dos estatutos, as entidades compradoras acima mencionadas praticam os seguintes atos: asseguram que sejam praticados em tempo útil os atos administrativos de autorização da realização da despesa com a aquisição de bens móveis ou serviços, bem como a respetiva cabimentação”.*

“Face ao supra articulado legal, acrescentando que, os procedimentos centralizados desenvolvidos pela UMC do MDN não indicam despesa (em que é necessário autorização superior para a mesma ser assumida ou paga) nas suas peças, mas sim, quantidades estimadas de consumo a negociar, entende-se, salvo melhor opinião, que de acordo com o n.º 3 do artigo 261.º do Código dos Contratos Públicos e o n.º 2 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, as despesas inerentes ao procedimento de formação de cada contrato a celebrar são da responsabilidade de cada entidade adquirente vinculada aos respetivos procedimentos centralizados, bem como todos os demais atos inerentes ao processo de despesa, após a Unidade Ministerial de Compras do MDN, nos termos e ao abrigo da alínea a) do n.º 1 do artigo 261.º do Código dos Contratos Públicos e da alínea b) do n.º 1 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro, conjugado com o Despacho Conjunto n.º 7574/2010 dos Ministros de Estado e das Finanças e da Defesa Nacional, de

30 de abril proceder à elaboração das peças procedimentais, abertura do procedimento, negociação e respetiva adjudicação”.

“Tem sido esta a metodologia de centralização que origina o posterior desenvolvimento dos respetivos processos de despesa por parte de cada entidade e a respetiva celebração do contrato”.

2. Que balanço faz da atividade da UMC/MDN, desde que foi criada (Março de 2010)?

“Posso dizer que é um balanço extremamente positivo ao nível da redução de custos (poupança transacional) alcançada via centralizações desenvolvidas e a redução ao nível processual.

Ainda, uma normalização de bens / serviços ao nível das especificações técnicas e níveis de serviço das categorias abrangidas e dos AQ's desenvolvidos pela ESPAP”.

3. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MDN, estão de acordo com as necessidades da mesma?

“Ligeiramente insuficientes face ao vasto leque de trabalhos da competência da UMC”.

4. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC/MDN?

“Um pouco distante, com grandes áreas para melhorar”.

5. Em que aspectos e em que áreas de intervenção, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) deveria melhorar/intervir?

“Deveria haver uma revisão/reformulação de alguns AQ's; melhoria da articulação e apoio das UMC's e uma Flexibilização, simplificação e agilização dos procedimentos aquisitivos ao abrigo do SNCP, com especial ênfase para as aquisições de baixo valor. Ainda um maior planeamento Anual de Compras”.

6. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?

“Ligação um pouco distante com a extinta ANCP e a necessidade de simplificar os procedimentos aquisitivos”.

7. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MDN?

“Obrigatória.

8. Quais os principais problemas que a UMC/MDN sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do MDN?

“Penso que deverá haver um maior reforço da articulação e comunicação com as entidades”.

9. Quais as maiores dificuldades que a UMC/MDN enfrenta no seu relacionamento com o Exército?

“Não existem atualmente”.

10. De que forma será possível melhorar a articulação com o Exército?

“Difusão regular de informação. Reporte regular de problemas. Reuniões periódicas de forma a aferir de dívidas/questões/sugestões relacionadas com centralizações/contratação pública e apoio na operacionalização de centralizações”.

11. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC/MDN que anualmente geram de facto poupanças significativas para o MDN?

Em 2013:

- *Combustíveis*
- *Energia Elétrica*
- *Licenciamento de software*
- *Vigilância e Segurança*

12. Qual o método de avaliação destas poupanças?

“O método definido pela ESPAP – CIC (documento) e os relatórios de contratação SRVI”.

13. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MDN venha a centralizar no futuro?

“Esperamos conseguir no Gás e nas Comunicações Satélites”.

Apêndice L – Inquérito por Entrevista ao Dr. João Batista (Diretor da UMC/MF)

Interlocutor: Dr. João Batista

Entrevistador: Aspirante AdMil Filipe André

Cargo: Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças

Data: 7 de maio

Local: Lisboa

Suporte: Correio eletrónico

Preâmbulo de Orientação

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, da Academia Militar, subordinado ao tema *“A Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional (UMC/MDN): o seu papel na ligação entre a extinta Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) e as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército no âmbito do Sistema Nacional de Compras Públicas”*. Esta entrevista é direcionada ao atual Diretor da Unidade Ministerial de Compras do Ministério das Finanças (UMC/MF), tendo como objetivo recolher informação junto do interlocutor, sobre a atividade, estrutura e a sua ligação com a extinta ANCP e as entidade vinculadas do MF. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades, com vista a realizar um estudo comparativo com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Defesa Nacional.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:**1. Que balanço faz da atividade da UMC, desde que foi criada (Maio 2009)?**

“ O balanço é claramente positivo, considerando o número de categorias atualmente centralizadas, 13 em 16, as poupanças e economias de escala alcançadas, bem como as sinergias que advêm do seu funcionamento no seio do SNCP”.

2. Considera que os efetivos e estrutura da UMC/MF, estão de acordo com as necessidades da mesma?

“O quadro de pessoal afeto à UMC do MF é adequado às necessidades, mormente fosse possível abarcar novos horizontes com mais efetivos”.

3. Como avalia a ligação entre a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) e a UMC/MF?

“Tem sido uma ligação profícua, de colaboração de parte a parte, sempre com o objetivo de encontrar soluções para as questões que se colocam no âmbito do SNCP”.

4. Em que aspectos e áreas de atuação, considera que a extinta ANCP (atual Direção de Compras Públicas da ESPAP) deveria melhorar/intervir?

“A experiência adquirida ao longo dos últimos anos demonstra a necessidade de uma adaptação do SNCP às novas realidades e necessidades das entidades compradoras e centralizadoras envolvidas, nomeadamente no sentido de agilizar, flexibilizar e simplificar os procedimentos inerentes à agregação das necessidades das entidades públicas adjudicantes e à centralização das respetivas aquisições, de forma a tentar garantir uma maior eficácia na implementação Daquele sistema e uma maior abrangência do seu âmbito de aplicação na Administração Pública, passando, esta última, necessariamente, pela celebração de novos acordos quadro, o que, aliás, tem acontecido”.

5. Quais as principais dificuldades que esta UMC enfrenta anualmente no âmbito da implementação do Sistema Nacional de Compras Públicas?

“As dificuldades sentidas decorrem de condicionantes exógenas ao SNCP e não propriamente de dificuldades ou entropias na adesão ou no seio do sistema”.

6. Como caracteriza a adesão das entidades vinculadas do MF?

“As entidades vinculadas do Ministério das Finanças têm, desde o primeiro momento, demonstrado uma boa adesão”.

7. Quais os principais problemas que a UMC/MF sente no seu relacionamento com todas as entidades vinculadas do MF?

“Uma vez mais, os principais problemas resultam de condicionantes exógenas. Não obstante, existe sempre o empenho de cada organismo no sentido de ultrapassar, em tempo útil, as dificuldades conjunturais que vão surgindo”.

8. Quais as categorias de bens e serviços centralizados pela UMC/MF que anualmente geram de facto poupanças significativas para o MF?

“As categorias com as taxas de poupança mais significativas são as relacionadas com os serviços e bens tecnológicos (SMT, SDVLF, Equipamento de Cópia e Impressão, Equipamento Informático) e as categorias relacionadas com bens de consumo (economato e papel de impressão, higiene e limpeza, consumíveis de impressão)”.

9. Qual o método de avaliação destas poupanças?

“A ESPAP (ex-ANCP) no âmbito das suas competências e obrigações, desenvolveu um Modelo de Cálculo de Poupanças nas Compras Públicas utilizado pelas entidades que integram o SNCP”.

10. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MF venha a centralizar no futuro?

“À UMC do MF foi atribuída, desde a sua formação, a competência para agregar todas as categorias existentes (16) sendo que, neste momento centraliza 13 categorias, desenvolvendo e tramitando os correspondentes procedimentos para suprir as necessidades do MF. Não obstante, na medida das necessidades e determinações superiores, poderá sempre ocorrer a centralização de novas categorias de bens e/ou serviços, integradas ou não no SNCP”.

11. Que novas categorias de bens e serviços são expectáveis que a UMC/MF venha a centralizar no futuro?

“À UMC do MF foi atribuída, desde a sua formação, a competência para agregar todas as categorias existentes (16) sendo que, neste momento centraliza 13 categorias, desenvolvendo e tramitando os correspondentes procedimentos para suprir as necessidades do MF. Não obstante, na medida das necessidades e determinações superiores, poderá sempre ocorrer a centralização de novas categorias de bens e/ou serviços, integradas ou não no SNCP”.

Apêndice M – Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.ª Rosalina Rodrigues	<p><i>“Penso que na sua definição parece-me uma boa definição, o que é difícil é a sua operacionalização ao nível das UMC’s. Porque não há uniformização ao nível das UMC’s... houve uma grande disparidade. Acho ainda que, por também não haver uma uniformização em todos os ministérios de igual modo, ou seja, uns vão “no pelotão da frente” e os outros vão atrás”.</i></p> <p><i>“Outro ponto, é que nunca houve, politicamente, uma vontade férrea de construir verdadeiramente um SNCP. Deveria, quanto a mim, um maior acompanhamento das atividades desenvolvidas e uma maior uniformização de controlo.”</i></p> <p><i>“Por outro lado, influencia a compra centralizada e a grande vantagem desta, é obrigar-nos a pensar, a planear... e penso que deveria haver a obrigatoriedade de fazer um plano anual de compras para o ministério e que deveria ser submetido à tutela e deveria ser escrupulosamente cumprido por todos nós”.</i></p>	<p>Operacionalização difícil ao nível das UMC’s.</p> <p>A inexistência de uniformização ao nível das UMC’s e dos Ministérios.</p> <p>Maior acompanhamento das atividades desenvolvidas e maior uniformização de controlo.</p> <p>A grande vantagem é que leva à realização de planeamento e influencia a centralização.</p>
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<p><i>“O atual SNCP em termos de regime jurídico deve ser revisto de formas a agilizar, flexibilizar e simplificar os procedimentos inerentes à agregação das necessidades das entidades públicas adjudicantes e à centralização das respetivas aquisições, garantindo assim uma maior eficácia na implementação deste sistema e uma maior abrangência do seu âmbito de aplicação na Administração Pública. Dispensa de algumas exigências legais.</i></p> <p><i>Está previsto a aprovação de novo diploma que revê e aprova o novo regime jurídico do SNCP”.</i></p>	<p>Revisão jurídica do SNCP com vista à simplificação e flexibilização dos procedimentos inerentes à agregação das necessidades das entidades públicas e à centralização das aquisições.</p>

<p>1C Dr. João Batista</p>	<p><i>“O Sistema Nacional de Compras Públicas orienta-se por um conjunto de princípios basilares que vieram transformar o cenário no qual se procediam às aquisições públicas. A segregação de funções, a celebração e utilização de acordos quadro, a igualdade de acesso e a adoção de ferramentas eletrônicas quer nas fases de tramitação de procedimentos aquisitivos quer nas fases de execução e controlo contratual, bem como a promoção da concorrência e diversidade de fornecedores, tem vindo, a produzir bons resultados quanto à eficiência que se pretende com a sua utilização”.</i></p>	<p>O SNCP tem vindo a produzir bons resultados quanto à eficiência que se pretende com a sua utilização.</p>
--	--	--

<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Dr. Artur Mimoso</p>	<p><i>“Considero o SNCP determinante, ele resulta da transposição de dec lei 37/2007, encontra-se atualmente em revisão. É um sistema que cria toda a instrumentalização da compra pública em Portugal...”</i></p> <p><i>“O SNCP é bom, é um sistema que é essencial para haver compra centralizada, e não só, porque efetivamente quando ouvimos falar em SNCP, pensamos logo em compra agregada... tive o privilégio de participar nessa compra agregada, na compra de PC's para quase toda a Administração Pública, 102 organismos, houve uma poupança (como está fixado na página da Internet da ESPAP, I. P.) de 5% a 8% nessa compra global de computadores, aquisição agregada ao abrigo do próprio AQ da ESPAP, ou seja, foi a primeira vez que se fez uma compra agregada feita pela entidade que gere o próprio sistema”.</i></p> <p><i>“Como referi, o SNCP é bom, e tal maneira é bom que estou a tentar transpor o modelo para a saúde... o sistema é muito valioso e é valioso não só pela poupança que se gera quando se vai em compra agregada, porque efetivamente a compra agregada não se fez muito da parte da ANCP. Mas podem-me dizer que a ESPAP não fez compra agregada mas as UMC fazem e são pequenas centrais de compras que vivem ao abrigo do que esta entidade faz. Mas o sistema vale por isso, vale essencialmente porque estabelece, e pegando pelas UMC, uma lógica de “chapéu”, ou seja, temos uma ESPAP que sobre a sua alçada tem UMC que são nove e estas são pequenas centrais de compras que respondem à ESPAP e estas sim fazem compra agregada, ou seja, compram agregadamente as necessidades de todas as entidades adquirentes do seu ministério, agregam necessidades e conjuntamente lançam os procedimentos de aquisições trazendo aí poupanças de economias de escala, simplificação na tramitação, ou seja, é um sistema que funciona e a minha opinião é muito bom e de tal maneira que é bom que estou a tentar implementar algumas das suas mais valias aqui na área da saúde...”</i></p>	<p>O SNCP é determinante.</p> <p>Este sistema cria toda a instrumentalização das compras públicas.</p> <p>Este, é essencial para existir compra centralizada.</p> <p>Devido ao seu sucesso, existe a tentativa de o transpor para o Ministério da Saúde.</p> <p>É uma hierarquia, onde as UMC respondem à ESPAP e estas realizam compras agregadas, que origina economias de escala e simplificação na tramitação, contribuindo para a poupança.</p>
--	---	--

<p style="text-align: center;">3 Capitão Coimbra</p>	<p><i>“Pessoalmente, penso que não seja a melhor, penso que não trouxe grandes benefícios porque o que está em causa, o objetivo era a redução de custos e eu tenho grandes dúvidas que se tenha conseguido, da maneira que o Exército trabalha, tenho dúvidas que esse objetivo tenha sido conseguido, porque o que vamos buscar ao SNCP? São os AQ e nós DA também temos a questão das viaturas (PVE). Tenho dúvidas que os preços que conseguem, a qualificação Daqueles fornecedores, que as U/E/O não consigam mais barato no mercado local. A questão é que as U/E/O, por vezes, não estão preparadas para depois cumprirem os processos legais a nível do mercado local. Deveria haver um levantamento de todas as necessidades de todos os organismos do Estado, para se saber quais são as maiores necessidades e depois fazerem AQ nesse sentido”.</i></p>	<p>Existe dúvidas sobre o alcance da redução de custos no Exército.</p> <p>Existe dúvidas sobre a qualificação dos fornecedores, os preços negociados, existindo a possibilidade de as U/E/O adquirirem preços mais vantajosos no mercado local.</p> <p>A necessidade de um levantamento de todas as necessidades de todos os organismos do Estado, para depois realizar AQ nesse sentido.</p>
--	--	--

Ilustração 5 – Análise de Conteúdo à questão n.º 1, dos Entrevistados n.º1A;1B; 1C; 2 e 3.

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Dr. Artur Mimoso</p>	<p><i>“Essencialmente o sistema pensou numa lógica de AQ que funciona bem, mas para categorias de tecnologia e informação são perversos. Porquê? Primeiro, porque as categorias são definidas de início e depois não podem mudar... é um AQ que pode durar quatro anos e durante esse tempo existe evolução tecnológica. Esses requisitos permanecem durante os quatro anos. O que eu faria era AQ mais curtos e depois tentaria fazer uma coisa, que foi feito, e discutido na minha passagem pela ESPAP e já está implementado no novo concurso que decorre atualmente na aquisição de PC's. A questão do preço base era um preço fixado por nós, e para ultrapassar esta cristalização de preços, nesta área dos PC's, foi feito o seguinte: eu defino condições mínimas à entrada, defino fatores e características técnicas (imagem, resolução, memória) e estes não mudam e digo que eles têm que dar um preço para estas características. Se as características aumentarem, vão majorar aqueles preços, ou seja, é proporcional ao tipo de equipamento. Pode não ser o ideal mas é melhor do que o que está”.</i></p> <p><i>“Outro aspeto a mudar: Que abaixo dos 5.000€ não haja pedido de exceção, é a simplificação da compra de baixo valor”.</i></p> <p><i>“Outra melhoria: não sei se será aprovado, é referido no novo projeto de alteração do decreto-lei nº 37/2011 que as compras realizadas ao abrigo dos AQ não seja necessário de portaria de extensão de encargos desde que não mude “X” por cento do valor em despesas correntes do ano anterior...”</i></p>	<p>A realização de AQ mais curtos nas categorias de tecnologia e informação.</p> <p>Na categorias de tecnologia e informação, devido à evolução tecnológica, deixou-se de definir o preço base e passou-se a definir as condições mínimas à entrada, fatores e características técnicas (imagem, resolução, memória) e estes não mudam. Com base nestes itens, é dado o preço.</p> <p>Simplificação da compra de baixo valor.</p> <p>Eliminação da necessidade de portaria de extensão de encargos</p>

<p style="text-align: center;">3 Capitão Coimbra</p>	<p><i>“Na minha opinião, dever-se-ia ver as reais necessidades dos organismos públicos... É ver onde os organismos gastam a maior parte do seu orçamento e tentar reduzir, ou seja, fazer um AQ para reduzir esses custos. Tenho algumas dúvidas que os AQ que estão feitos satisfaçam todas as necessidades ou reflitam todas as necessidades dos organismos públicos onde o volume de negócios é maior”.</i></p> <p><i>“Depois há outros AQ que nós Exército não se aplicam tanto, por exemplo, o AQ das refeições confeccionadas não foi uma grande valia para o Exército... Ganhar-se-ia mais em fazer AQ para o gás a granel e que é algo que algumas U/E/O já demonstraram, já comunicaram essa vontade”.</i></p>	<p>Um levantamento conciso das necessidades dos organismos públicos.</p> <p>A realização de AQ para reduzir os custos onde a despesa é maior.</p> <p>A realização de AQ com mais interesse e vantajoso para o Exército.</p>
--	---	---

Ilustração 6 – Análise de Conteúdo à questão n.º 2, dos Entrevistados n.º 2 e 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“...pelo fato existir no ministério dois organismos demasiado grandes (GNR e PSP) e tem um peso considerável e face ao número de aquisições que tem, acabam por ter departamentos de compras e talvez por isso, o facto de a UMC centralizar, essas duas entidades já tem a estrutura, a estrutura já existe e não me parece que seja crucial para eles a existência da UMC”.</i>	Não existe a necessidade da PSP e GNR estar dependente da UMC, uma vez que tem departamentos de compras.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“... um balanço extremamente positivo ao nível da redução de custos (poupança transacional) alcançada via centralizações e a redução ao nível processual. Ainda, uma normalização de bens / serviços ao nível das especificações técnicas e níveis de serviço das categorias abrangidas e dos AQ's desenvolvidos pela ESPAP”.</i>	Balanço muito positivo na redução de custos. Normalização de bens / serviços ao nível das especificações técnicas e níveis de serviço das categorias abrangidas e dos AQ's.
1C Dr. João Batista	<i>“O balanço é claramente positivo, considerando o número de categorias atualmente centralizadas, as poupanças e economias de escala alcançadas bem como as sinergias que advêm do seu funcionamento no seio do SNCP”.</i>	Balanço claramente positivo pelo número de categorias centralizadas e pelas poupanças e economias de escala alcançadas.

Ilustração 7 - Análise de Conteúdo à questão n.º 3, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“...nas atividades que desempenhamos neste momento, para estas categorias, penso que quatro elementos são suficientes”.</i>	Quatro elementos são suficientes.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Ligeiramente insuficientes face ao vasto leque de trabalhos da competência da UMC”.</i>	Ligeiramente insuficientes.
1C Dr. João Batista	<i>“O quadro de pessoal afeto à UMC do MF é adequado às necessidades...”</i>	É adequado.

Ilustração 8 - Análise de Conteúdo à questão n.º 4, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 5

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“...por existir um interlocutor em comum, é bastante bom, penso que tem havido uma tentativa da ESPAP em se aproximar mais, daí que todos os AQ cada vez mais peçam opinião e houve uma mudança qualitativa”.</i>	Uma ligação boa por existir um interlocutor. Tentativa da ESPAP em se aproximar mais.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Um pouco distante, com grandes áreas para melhorar”.</i>	Um pouco distante. Necessidade de melhorias.
1C Dr. João Batista	<i>“Tem sido uma ligação profícua, de colaboração de parte a parte, sempre com o objetivo de encontrar soluções para as questões que se colocam no âmbito do SNCP”.</i>	Uma ligação eficiente, de colaboração com o objetivo de encontrar soluções para as questões levantadas.

Ilustração 9 - Análise de Conteúdo à questão n.º 5, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº6

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.ª Rosalina Rodrigues	<i>“... na aquisição de comunicações móveis, este ministério tem tantas particularidades que não se compadecem com o que se encontra no AQ. Por sua vez, os AQ também não se adequam, e tem sido uma luta que nós temos vindo a lutar”.</i>	Os AQ inadequados para as tantas particularidades que este ministério suporta.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Ligação um pouco distante com a extinta ANCP e a necessidade de simplificar os procedimentos aquisitivos”.</i>	Tornar mais simplificado os procedimentos aquisitivos
1C Dr. João Batista	<i>“As dificuldades sentidas decorrem de condicionantes exógenas ao SNCP e não propriamente de dificuldades ou entropias na adesão ou no seio do sistema”.</i>	Dificuldades provenientes do exterior do SNCP.

Ilustração 10 - Análise de Conteúdo à questão n.º 6, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 7

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“Eu penso que neste momento é boa... foi feito um inquérito de satisfação de qualidade em que se concluiu que não era muito bom mas também não era mau, estará no mediano, razoável “.</i>	Uma adesão razoável.
1B Dr. Nuno Miguel Cadete	<i>“Obrigatória”.</i>	Obrigatória.
1C Dr. João Batista	<i>“As entidades vinculadas do Ministério das Finanças têm, desde o primeiro momento, demonstrado uma boa adesão”.</i>	Uma boa adesão.
2 Dr. Artur Mimoso	<i>“Houve sempre uma adesão muito grande, efetiva, nunca senti resistências. Aliás, quando tento realizar a primeira centralização, senti total cooperação, não senti qualquer tipo de afastamento por parte dos Ramos e Direções”.</i>	Uma adesão muito grande efetiva e total cooperação.

Ilustração 11 - Análise de Conteúdo à questão n.º 7, dos Entrevistados n.º 1A; 1B; 1C e 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 8

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“Em termos globais, o relacionamento é bom”.</i>	O relacionamento é bom.
1B Dr. Nuno Miguel Cadete	<i>“Penso que deverá haver um maior reforço da articulação e comunicação com as entidades”.</i>	Uma maior articulação e comunicação com as entidades.
1C Dr. João Batista	<i>“Os principais problemas resultam de condicionantes exógenas. Não obstante, existe sempre o empenho de cada organismo no sentido de ultrapassar, em tempo útil, as dificuldades conjunturais que vão surgindo”.</i>	Os problemas resultantes de condicionantes exteriores ao ministério. Empenho de cada organismo para ultrapassar as dificuldades surgidas.

Ilustração 12 - Análise de Conteúdo à questão nº 8, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 9

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Difusão regular de informação. Reporte regular de problemas. Reuniões periódicas de forma a aferir de dúvidas/questões/sugestões relacionadas com centralizações/contratação pública e apoio na operacionalização de centralizações”.</i>	Regular difusão da informação. Reuniões periódicas.

Ilustração 13 - Análise de Conteúdo à questão nº 9, do Entrevistado n.º 1B

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 10

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“... é de realçar as categorias Serviço de Comunicações Fixas, gerou uma poupança na ordem dos 86% e ainda, em Cópia e Impressão, na ordem dos 45%. Seguidamente, nas categorias Eletricidade, Consumíveis Impressão e Vigilância e Segurança, houve uma poupança entre 10% e 13%”.</i>	As categorias Serviço de Comunicações Fixas, Eletricidade, Consumíveis Impressão e Vigilância e Segurança.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Em 2013, foi nos Combustíveis, Energia Elétrica, Licenciamento de software e Vigilância e Segurança”.</i>	Nas categorias Combustíveis, Energia Elétrica, Licenciamento de <i>software</i> e Vigilância e Segurança
1C Dr. João Batista	<i>“ As categorias com as taxas de poupança mais significativas são as relacionadas com os serviços e bens tecnológicos (SMT, SDVLF, Equipamento de Cópia e Impressão, Equipamento Informático) e as categorias relacionadas com bens de consumo (economato e papel de impressão, higiene e limpeza, consumíveis de impressão) ”.</i>	Nas categorias relacionadas com os serviços e bens tecnológicos (SMT, SDVLF, Equipamento de Cópia e Impressão, Equipamento Informático) e as categorias relacionadas com bens de consumo.

Ilustração 14 - Análise de Conteúdo à questão n.º 10, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 11

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“Este cálculo é realizado com o preço base versus o valor adjudicado, esta é a forma que calculamos”.</i>	A avaliação das poupanças é realizada com o preço base versus o valor adjudicado.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“O método definido pela ESPAP – CIC (documento) e os relatórios de contratação SRVI”.</i>	A avaliação das poupanças é realizada através do método definido pela ESPAP e os relatórios SRVI (Sistema de Recolha e Validação de Informação).
1C Dr. João Batista	<i>“A ESPAP (ex-ANCP) no âmbito das suas competências e obrigações, desenvolveu um Modelo de Cálculo de Poupanças nas Compras Públicas utilizado pelas entidades que integram o SNCP”.</i>	A avaliação das poupanças é realizada através do método desenvolvido pela ESPAP.

Ilustração 15 - Análise de Conteúdo à questão n.º 11, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista à questão nº 12

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.^a Rosalina Rodrigues	<i>“...categorias que neste momento encontram-se cobertas pelos AQ da ESPAP, I. P.”.</i>	As categorias presentes nos AQ da ESPAP, I.P.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Esperamos conseguir no Gás e nas Comunicações Satélites”.</i>	Nos serviços de Gás e nas Comunicações Satélites.
1C Dr. João Batista	<i>“Não obstante, na medida das necessidades e determinações superiores, poderá sempre ocorrer a centralização de novas categorias de bens e/ou serviços, integradas ou não no SNCP”.</i>	De acordo com as necessidades, poderá sempre ocorrer centralizações.

Ilustração 16 - Análise de Conteúdo à questão n.º 12, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 13

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Não existem atualmente”.</i>	Não existem dificuldades no relacionamento com o Exército.

Ilustração 17 - Análise de Conteúdo à questão n.º 13, do Entrevistado n.º 1B

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 14

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
<p>2 Dr. Artur Mimoso</p>	<p><i>“... foi um balanço bom e está refletido em números”.</i></p> <p><i>“No ano em que lá estive (2012), o MDN foi o ministério que mais poupou... E porquê? Essencialmente por envolver as pessoas... Começou-se a mostrar trabalho, centralizamos as comunicações moveis, foi histórico porque o ministério pagava milhões de euros em comunicações...”</i></p> <p><i>“Resumindo, o balanço é positivo e devo destacar que o contributo dos ramos foi importante, o apoio técnico deles...”</i></p>	<p>O balanço é bom e está demonstrado em números.</p> <p>Em 2012, o MDN foi o ministério que mais poupou com o contributo da centralização da categoria comunicações móveis.</p>
<p>3 Capitão Coimbra</p>	<p><i>“As dúvidas quando colocadas são respondidas...”</i></p> <p><i>“Quanto ao papel da UMC, tendo em conta que somos obrigados a ir ao AQ para as U/E/O, havendo centralizações pela UMC, facilita muito o trabalho das U/E/O”.</i></p>	<p>A UMC/MDN esclarece as dúvidas e como realiza as centralizações, facilita muito o trabalho das U/E/O.</p>

Ilustração 18 - Análise de Conteúdo à questão nº 14, dos Entrevistados nº 2 e 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 15

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<p><i>“Quando cheguei não... A UMC tinha poucos elementos, as funções de aprovisionamento confundiam-se com as funções da entidade centralizadora. Com o passar do tempo, conseguiu-se separar, as funções de aprovisionamento para um lado as funções de centralizadora para outro”.</i></p> <p><i>“Assim, começou-se a contratar pessoas para um sítio e para o outro, perfazendo cerca de vinte elementos”.</i></p>	<p>Quando o entrevistado chegou à UMC/MDN, a mesma tinha poucos elementos e existia uma junção entre funções de aprovisionamento e de centralizadora.</p> <p>Com o decorrer do tempo, surgiu a divisão da função de aprovisionamento da função da entidade centralizadora.</p> <p>Com esta divisão, houve a contratação de mais pessoas.</p>

Ilustração 19 - Análise de Conteúdo à questão n.º 15, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 16

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<p><i>“As dificuldades foram na área do aprovisionamento, porque estava junto das centralizações...”</i></p> <p><i>“Com a ANCP e as entidades vinculadas, a articulação era boa, a comunicação e o seu envolvimento foi extremamente importante para a articulação”.</i></p>	<p>Dificuldades sentidas na área do aprovisionamento.</p> <p>Com a ANCP e entidades vinculadas, a articulação era boa.</p>

Ilustração 20 - Análise de Conteúdo à questão n.º 16, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n° 17

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<i>“Nunca senti qualquer obstáculo, aliás, sempre notei curiosidade em saber mais. Alguma apreensão sim, mas colaboração acima de tudo”.</i>	Não houve problemas, mas colaboração acima de tudo.

Ilustração 21 - Análise de Conteúdo à questão n.º 17, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n° 18

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<i>“De uma forma geral, penso que houve poupança em todas mas, como referi, destacaria as comunicações móveis, fixas e também nos tonners (consumíveis para impressão) ”.</i>	Poupança nas comunicações móveis, fixas e também nos consumíveis para impressão.

Ilustração 22 - Análise de Conteúdo à questão n.º 18, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n° 19

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<i>“Nós, íamos ver o quanto é que a entidade gastou no ano anterior naquela categoria e o que irá gastar com este preço selecionado. Diga-se de passagem que não existe um modelo de poupança definido. No entanto, era assim que se calculava a poupança”.</i>	Análise da despesa na categoria específica do ano anterior, com a despesa a realizar no ano atual.

Ilustração 23 - Análise de Conteúdo à questão n.º 19, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 20

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
<p>2</p> <p>Dr. Artur Mimoso</p>	<p><i>“Eu acho que é essencial, como a ANCP que era uma empresa pública, que não recebia do Orçamento de Estado, a entidade tem que arranjar fontes de financiamento. Temos os “Fi”, ou seja, os cocontratantes pagam um “Fi” pela gestão do AQ. O que acontecia? A entidade fazia o AQ, este tinha quatro anos, eu tive na ESPAP há um ano e a primeira vez que houve uma reunião com os cocontratantes da vigilância e segurança, foi eu que a fiz.</i></p> <p><i>Faz sentido pagar? Faz. Faz sentido agora pagar, sendo agora um Instituto Público (a ESPAP)? Não sei”.</i></p>	<p>É essencial a retribuição efetuada pelas entidades adquirentes, uma vez que a ANCP não recebia verba do Orçamento de Estado.</p> <p>Atualmente, como a ESPAP é um instituto público, não existe opinião sobre o sistema de remuneração.</p>

Ilustração 24 - Análise de Conteúdo à questão n.º 20, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 21

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
<p>2</p> <p>Dr. Artur Mimoso</p>	<p><i>“Sobre os Relatórios de faturação posso dizer que sim, poderá eventualmente não terem apresentado todas as entidades, mas a maioria apresentou. No entanto, há aspetos a melhorar, melhorar o sistema seria essencial”.</i></p>	<p>Foram apresentados os Relatórios de faturação.</p>

Ilustração 25 - Análise de Conteúdo à questão n.º 21, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n° 22

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<i>“Com a ESPAP surgiu mais flexibilidade, aproximou-se mais aos contratantes, reunia constantemente, houve muita preocupação sempre que se fazia um AQ em envolver as pessoas, quer as UMC quer os cocontratantes para perceber o mercado. Eu direi que, sem qualquer espécie de crítica, os primeiros AQ foram feitos “em laboratório” e os que vão agora saindo são feitos com mais conhecimento do mercado. Diria que a grande mudança, o grande paradigma, foi a comunicação”.</i>	A ESPAP aproximou mais os contratantes, em envolver as pessoas na realização de um AQ. A comunicação como grande fator de mudança.

Ilustração 26 - Análise de Conteúdo à questão n.º 22, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n° 23

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
2 Dr. Artur Mimoso	<i>“A minha opinião é que a ANCP quando é criada, é criada de uma forma que as entidades não estavam à espera... isto é, foi uma entrada dura, distante, muito difícil, as entidades não percebiam muito bem o que era os AQ, quer os fornecedores, quer as entidades. O grande balanço é, a ANCP quando entra, os AQ não estão enraizados na sociedade e talvez não ficou com a concorrência que deveria ter ficado, e talvez as entidades fornecedoras não se aperceberam o que era o AQ e existiria a possibilidade de ficarem de fora”.</i>	A entrada da ANCP foi dura, difícil, distante. Difícil perceção dos AQ por parte dos envolvidos. A entradas dos AQ pode não ter ficado com a concorrência que deveria ter.

Ilustração 27 - Análise de Conteúdo à questão n.º 23, do Entrevistado n.º 2

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n.º 24

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
1A Dr.ª Rosalina Rodrigues	<i>“Deveria haver uma maior uniformização e controlo para que pudéssemos trabalhar todos da mesma forma que não estamos”.</i>	Maior uniformização e controlo entre as UMC's.
1B Dr. Nuno Miguel Cameiro Cadete	<i>“Deveria haver uma revisão/reformulação de alguns AQ's; melhoria da articulação e apoio das UMC's e uma Flexibilização, simplificação e agilização dos procedimentos aquisitivos ao abrigo do SNCP, com especial ênfase para as aquisições de baixo valor. Ainda um maior planeamento Anual de Compras”.</i>	Reformulação/Revisão em alguns AQ's. Melhor articulação e apoio das UMC's. Flexibilidade, simplificação e agilização dos procedimentos aquisitivos, especialmente nas aquisições de baixo valor.
1C Dr. João Batista	<i>“...agilizar, flexibilizar e simplificar os procedimentos inerentes à agregação das necessidades das entidades públicas adjudicantes e à centralização das respetivas aquisições, de forma a tentar garantir uma maior eficácia na implementação Daquele sistema e uma maior abrangência do seu âmbito de aplicação na Administração Pública...”</i>	Flexibilidade, simplificação e agilização dos procedimentos inerentes à agregação de necessidades das entidades públicas adjudicantes e à centralização das aquisições.

Ilustração 28 - Análise de Conteúdo à questão n.º 24, dos Entrevistados n.º 1A; 1B e 1C

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão n.º 25

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<p><i>“Para mim, acho que não houve grandes alterações... continuamos a trabalhar com a ESPAP da mesma forma como era com a ANCP. No entanto, aqui na DA, tudo aquilo que enviamos para lá, o processo tem sido célere...”</i></p> <p><i>“De resto, nunca trabalhamos com eles, é com a UMC”.</i></p> <p><i>“Na aquisição de viaturas temos aí três ou quatro processos, e por acaso nisso, fomos lá a uma reunião para acertar especificações técnicas porque eles não nos deixam lançar os concursos...”</i></p> <p><i>“Temos dois processos que são fora do AQ e outros dois que são dentro do AQ. Esses dois processos que são fora do AQ, neste momento já podiam “estar na rua” se fosse a DA a tratar e neste momento ainda não foram. E o problema que daí pode decorrer para nós, e é tema de conversa com a ESPAP constantemente, é a nível de orçamento, porque se o processo não for concluído durante este ano, perdemos essa verba”.</i></p> <p><i>“De qualquer maneira e dentro do possível, eles têm sido impecáveis havendo uma grande interligação entre nós com o interlocutor”.</i></p>	<p>A relação de trabalho com a ANCP e com a ESPAP atualmente, não sofreu grandes alterações.</p> <p>Demora no lançamento dos processos que são fora do AQ, uma vez que não é a DA a fazê-lo.</p>

Ilustração 29 - Análise de Conteúdo à questão n.º 25, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 26

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<p><i>“Penso que a DA, por vezes, têm um papel um pouco ingrato por falta de competências técnicas... Quando enviamos um levantamento de necessidades à UMC, parece que estamos a pedir por favor às U/E/O para nos enviar isso... por exemplo, o contrato com a Vodafone teve essa dificuldade, pedimos às U/E/O e a resposta das mesmas surgiram com alguma inércia e demonstra também dificuldades por parte das U/E/O em responder ao que lhes é solicitado. Julgo que a DA poderá fazer isto, está a fazer, mas poderia ser dada essa competência a nós e autoridade para termos junto das U/E/O e, penso que não temos”.</i></p> <p><i>“A DA faz contratos e depois as U/E/O é que os executam e nós a partir do momento que assinamos o contrato, deixamos de ter contato e isso poderá levantar problemas...”</i></p>	<p>A DA, têm por vezes, um papel um pouco ingrato.</p> <p>O levantamento de necessidades junto das U/E/O, não decorre de forma célere, as suas respostas surgem com alguma inércia e também com dificuldades.</p> <p>Maior competência técnica e autoridade reconhecida à DA.</p>

Ilustração 30 - Análise de conteúdo à questão nº 26, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 27

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<p><i>“Penso que já foi melhor e isto porque conheci quem esteve como Diretor da UMC e conheço quem está atualmente... a relação é estável”.</i></p>	<p>Relação estável.</p>

Ilustração 31 - Análise de conteúdo à questão nº 27, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 28

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<i>“Os problemas que a DA têm com a UMC, são aqueles que a DA tem com as U/E/O, ou seja, a UMC faz um pedido à DA e nós pedimos às U/E/O. Se as U/E/O não respondem em tempo útil, então surge o problema. Se tivéssemos o acesso direto à informação, provavelmente conseguiríamos cumprir os prazos que nos são pedidos”.</i>	Inércia nas respostas das U/E/O, quando lhe são solicitados pedidos pela DA. O acesso direto à informação pela DA sem pedir às U/E/O, tornaria o cumprimento de prazos mais célere.

Ilustração 32 - Análise de conteúdo à questão nº 28, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 29

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<i>“Sinceramente não vejo nada demais, por exemplo, foi nossa iniciativa a centralização do gás, a UMC respondeu positivamente mas entendo que também eles próprios tinham algumas dificuldades (poucos RH, pedidos de autorizações...), no entanto o nosso relacionamento é estável”.</i>	Um relacionamento estável.

Ilustração 33 - Análise de conteúdo à questão nº 29, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 30

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<i>“...penso que melhoria muito, seria a atribuição de competências técnicas à DA e o acesso à informação, ao que as U/E/O fazem. Com essas competências podíamos, por exemplo, fazer “tipo” auditoria à contratação pública realizada pelas U/E/O”.</i>	A atribuição de competências técnicas e o acesso direto à informação sobre as U/E/O no âmbito da contratação pública.

Ilustração 34 - Análise de conteúdo à questão nº 30, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 31

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<i>“Penso que sim, mas para isso deveria estar o orçamento aqui atribuído. Por exemplo, os combustíveis a granel, o orçamento está todo aqui na DMT, cada U/E/O tem um teto para gastar. Se for necessário um reforço, a U/E/O pede autorização. Se esta ideia, se esta lógica viesse a ser transversal para todos os AQ, a DA conseguiria assumir esse papel, claro que ter-se-ia em conta alguns pormenores (porque não se trata de um só AQ mas sim de vários)”.</i>	A DA deverá assumir o papel de entidade adjudicante centralizadora em nome de todas as U/E/O, se o orçamento tivesse sob gestão da DA, com algumas reservas por existir vários AQ.

Ilustração 35 - Análise de conteúdo à questão nº 31, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 32

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<i>“Completamente. Em termos de pessoal técnico somos os mais capazes, duvido muito que outra entidade no Exército consiga assumir tal função..., neste momento, a DA não teria essa capacidade, teria que haver uma alteração nos RH, na sua estrutura...”</i>	A DA pode assumir esse papel pelo fato ter os recursos humanos técnicos. A estrutura atual da DA não é a apropriada para assumir esse papel.

Ilustração 36 - Análise de conteúdo à questão nº 32, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 33

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<i>“Na minha opinião, penso que não há outra entidade que possa substituir a DA. Poderíamos nomear a DFin só pelo fato de que é a entidade que tem acesso à informação das U/E/O. Mas tecnicamente, continuo a dizer que penso que estamos mais à frente”.</i>	Não há outra entidade com as condições técnicas como a DA.

Ilustração 37 - Análise de conteúdo à questão nº 33, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 34

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<p><i>“Sinceramente, penso que não haja nenhuma categoria... Não sei se conseguiríamos os mesmos descontos como a UMC. Depois tecnicamente, imagina que lançaríamos um concurso para a aquisição de gás, como é que fazemos o caderno de encargos? Não temos ninguém (DA) que entenda sobre gás, para que se possa colocar no caderno de encargos as características técnicas”.</i></p> <p><i>“Uma das vantagens da UMC é, agrega tudo e quando vai lançar o procedimento não vai só com o Exército”.</i></p>	<p>Não é vantajoso a DA obter controlo e execução centralizada.</p> <p>Em termos técnicos, num lançamento de um concurso, poderia surgir muitas dificuldades na elaboração do caderno de encargos.</p> <p>A UMC não lança o procedimento só com o Exército.</p>

Ilustração 38 - Análise de conteúdo à questão nº 34, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 35

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<p><i>“Não sei até que ponto isto seria vantajoso. O Exército neste momento está a tirar pessoal das seções financeiras nas U/E/O. Como é que nós enviamos este trabalho para as U/E/O”?</i></p> <p><i>“... algumas U/E/O tem que fazer o procedimento para a aquisição de serviços de limpeza que não está centralizado. Elas sentem alguma dificuldade, não são todas”.</i></p>	<p>Não é vantajoso serem as U/E/O celebrar contratos de categorias de bens e serviços objeto de AQ por parte da ESPAP ou centralizadas pela UMC.</p>

Ilustração 39 - Análise de conteúdo à questão nº 35, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista à questão nº 36

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias Centrais
3 Capitão Coimbra	<p><i>“A questão da competência técnica e eventualmente a questão de nós assumirmos mais “poder”.</i></p> <p><i>“Na minha opinião, tudo o que é artigos centralizados, deviam ter o mesmo tratamento, ou seja, devia haver um orçamento centralizado em que as U/E/O quando quisessem, requisitavam pelo canal logístico à entidade gestora. Deveria haver uma reestruturação nesta área, da parte do Exército, de forma a fazer face à realidade dos AQ porque é diferente do que há uns anos atrás”.</i></p>	<p>O reconhecimento de mais competência técnica à DA.</p> <p>Um orçamento centralizado para os artigos centralizados.</p>

Ilustração 40 - Análise de conteúdo à questão nº 36, do Entrevistado n.º 3

Fonte: Elaboração própria

Apêndice N- Questionário às U/E/O sobre Compras Públicas ao abrigo do Sistema Nacional de Compras Públicas

1. Caraterização da U/E/O:

1.1 Identificação da U/E/O:

1.2. OCAD:

1.3 Quantas e quais são as dependências administrativas que possui?

N.º:

Identificação:

1.4 Qual o valor subdelegado no Cmdt/Dir/Chefe, para autorizar e realizar despesas com locação e aquisição de bens e serviços e com empreitadas de obras públicas?

R:

1.5 Qual o valor do Orçamento atribuído à U/E/O para 2014:

R:

2. Caraterização da SecLog:

Efetivos

2.1 N.º efetivos QP

Oficiais:

Sargentos:

2.2 N.º efetivos RV/RC

Oficiais:

Sargentos:

2.3 N.º efetivos QP/RC

Praças:

Oficiais AdMil:

Sargentos AM:

2.4 N.º de efetivos:

Oficiais:

Sargentos:

Praças:

2.5 Tempo de permanência na função (em meses):

Chefe da SecLog

Chefe da SSRF

Adjunto contabilidade

Adjunto do Chefe da SSRF

3. Análise das Despesas anuais da U/E/O (reportado ao ano económico de 2013)

- 3.1
- I. Montante das despesas afetas a consumos com energia/eletricidade:
 - II.a. Montante das despesas afetas a consumos com combustíveis rodoviários a granel:
 - II.b. Montante das despesas afetas a combustíveis em postos abastecimento:
 - III. Montante das despesas com serviços de higiene e limpeza:
 - IV. Montante das despesas com papel e material de economato:
 - V. Montante das despesas com consumíveis de impressão:

- VI. Montante das despesas com aluguer/locação de equipamentos impressão:
 VII. Montante das despesas com equipamento informático:
 VIII. Montante das despesas com refeições confeccionadas:
 IX. Montante das despesas com serviços de voz e dados em local fixo:
 X. Montante das despesas com serviço móvel:
 XI. Montante das despesas com serviços de vigilância e segurança:
 XII. Montante das despesas com viagens e alojamentos:

	Valores	Entidade (s) contratada (s)	Data da vigência do contrato			
I			Início		Término	
II.a.			Início		Término	
II.b.			Início		Término	
III			Início		Término	
IV			Início		Término	
V			Início		Término	
VI			Início		Término	
VII			Início		Término	
VIII			Início		Término	
IX			Início		Término	
X			Início		Término	
XI			Início		Término	
XII			Início		Término	

4. Utilização de Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública (PECP):

4.1 A U/E/O está registada na PECP VORTAL NEXT?

SIM	NÃO

4.2 A U/E/O está registada na PECP GATEWIT da ANCP?

SIM	NÃO

4.3 Quantos efetivos possuem registo nas PECP's?

- I. Oficiais
- II. Sargentos
- III. Civis

4.3.1.VORTALNEXT	4.3.2.GATEWIT

4.4

Quantos efetivos possuem formação nas PECP's?

- I. Oficiais
- II. Sargentos
- III. Civis

4.4.1.VORTALNEXT	4.4.2.GATEWIT

4.5 Quantos efetivos operam efetivamente nas PECP's?

- I. Oficiais
- II. Sargentos
- III. Civis

4.5.1.VORTALNEXT	4.5.2.GATEWIT

4.6 Durante o ano de 2013, quantos processos aquisitivos foram lançadas nas PECP's?

- I. Nº de processos lançados
- II. Valor total em € dos processos lançados

4.6.1.VORTALNEXT	4.6.2.GATEWIT

5. Opinião sobre as Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública (PECP):

5.1 Qual é a PECP que a U/E/O utiliza com maior frequência?

VORTAL	GATEWIT

5.2 Qual é a PECP que a U/E/O considera mais fácil de operar/utilizar?

VORTAL	GATEWIT

5.3

Qual é a opinião sobre a operação e utilização das PECP's na U/E/O?

5.3.1. VORTAL NEXT				
Muito má	Má	Razoável	Boa	Muito boa
5.3.2. GATEWIT				
Muito má	Má	Razoável	Boa	Muito boa

5.4

O apoio dado pelo Helpdesk às PECP's é considerado:

5.4.1.VORTAL NEXT				
Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
5.4.2.GATEWIT				
Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

5.5

Para cada PECP, aponte de forma sucinta aspetos, que considere positivos:

5.5.1.VORTAL NEXT	5.5.2.GATEWIT
a)	a)
b)	b)
c)	c)

5.6

Para cada PECP, aponte de forma sucinta aspetos, que considere negativos:

5.6.1.VORTAL NEXT	5.6.2.GATEWIT
a)	a)
b)	b)
c)	c)

5.7

Para cada PECP, indique as áreas em que poderiam melhorar o seu desempenho/utilização:

5.7.1.VORTAL NEXT	5.7.2.GATEWIT
a)	a)
b)	b)
c)	c)
d)	d)
e)	e)

6. Contratação ao abrigo dos Acordo-Quadro celebrados pela extinta ANCP

6.1 Como considera os seguintes Acordos-quadro celebrados pela extinta ANCP:

I. AQ-CR-2012 _Combustíveis Rodoviários em Postos de Abastecimento

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

II. AQ-CR-2012 _Combustíveis Rodoviários a Granel

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

III. AQ-ENE-2011 _Energia Elétrica em Regime de Mercado Livre

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

IV. AQ-EI-2011 _Equipamento Informático

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

V. AQ-HL-2010 _Higiene e Limpeza

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

VI. AQ-PECI-2011 _Papel, Economato e Consumíveis de Impressão

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

VII. AQ-RC-2010 _Refeições Confeccionadas

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

VIII. AQ-SVDLF-2010 _Serviços de Voz e Dados em Local Fixo

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

IX. AQ-SMT-2012 _Serviço Móvel Terrestre

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

X. AQ-VA-2011 _Viagens e Alojamentos

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

XI. AQ-VS-2010 _Vigilância e Segurança

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

7. Contratação ao abrigo dos Acordo-quadro celebrados pela extinta ANCP e/ou centralizados pela Unidade Ministerial de Compras do MDN (UMC/MDN)

7.1. Como considera os seguintes Procedimentos de Centralização efetuados pela UMC/MDN:

I. Procedimento n.º 02/UMC-MDN/2013_Fornecimento de serviços de viagens e alojamento para todos os organismos do MDN por 12 meses

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

II. Procedimento n.º 03/UMC – MDN/2013_Aquisição de Consumíveis de Impressão

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

III. Procedimento n.º 4 /UMC-MDN/2013_ Aquisição de equipamentos de Cópia e Impressão

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

IV. Procedimento n.º 05/UMC-MDN/2012 _Prestação de Serviços de Comunicações de Voz e de Dados em Local Fixo em todo o Território Nacional por 24 meses

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

V. Procedimento nº 05/UMC – MDN/2013_Aquisição de Produtos de Higiene

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

VI. Procedimento nº 06/UMC – MDN/2013_Aquisição de Papel para Fotocópia e Impressão

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

VII. Procedimento n.º 08/UMC-MDN/2013 _Serviço Móvel Terrestre, para um período de 24 meses

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

VIII. Procedimento n.º 09/UMC-MDN/2013 _Fornecimento de Eletricidade em Regime de Mercado Livre para Portugal Continental

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

IX. Procedimento n.º 10/UMC-MDN/2012_Licenciamento de Software Microsoft, para todos os organismos do MDN, por 12 meses

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

X. Procedimento n.º 10/UMC-MDN/2013 _Fornecimento de Combustíveis Rodoviários em Postos de Abastecimento Público

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

XI. Procedimento n.º 11/UMC-MDN/2013 _Fornecimento de Combustíveis Rodoviários a Granel

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

XII. Procedimento nº 12/UMC-MDN/2013_Fornecimento de Bens de Mobiliário

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

XIII. Procedimento n.º 16 /UMC-MDN/2012_Serviços de Cópia e Impressão Regime de Outsourcing

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

XIV. Procedimento n.º 17/UMC – MDN/2012_Serviços de Vigilância e Segurança

Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom

8. Lista discriminativa (Identificação, Valor sem IVA e vigência, Adjudicatário) dos contratos celebrados ao abrigo dos AQ celebrados pela ANCP ativos na U/E/O:

Exemplo: Contrato de Prestação de Serviços de Limpeza n.º 01/U/E/O/2014, celebrado ao abrigo do AQ-HL 2010 _Higiene e Limpeza, Valor: 12.780,00 €, Data início: 01/01/2014 - Data Término: 31/12/2014, Adjudicatário: Interlimpe - Facility Services, S.A.

9. Lista discriminativa (Identificação, Valor (s/IVA) e vigência) dos contratos celebrados ao abrigo dos procedimentos de centralização efetuados pela UMC/MDN ativos na U/E/O:

Exemplo: Contrato de Fornecimento Energia Elétrica n.º 01/DA_ENE/2014, celebrado ao abrigo do Procedimento n.º 09/UMC-MDN/2013 _Fornecimento de Eletricidade em Regime de Mercado Livre para Portugal Continental, Valor: 22.400,00 €, Data início: 01/01/2014 - Data Término: 31/12/2014, Adjudicatário: EDP Comercial.

10. Relatórios de Gestão (Relatório de Faturação/Relatório de Níveis de Serviço):

Determina o Manual sobre Acordos-quadro (AQ), que os prestadores de serviço, fornecedores de bens ao abrigo de Acordos-quadro, devem com periodicidade pré-definida no referido AQ, apresentar às entidades adjudicantes 2 tipos de Relatórios de Gestão: o Relatório de Faturação e o Relatório de Níveis de Serviço.

Nestes termos, informe se a U/E/O, recebeu alguma vez os referidos Relatórios, para os seguintes Acordos-quadro:

I. AQ-CR-2012 _Combustíveis Rodoviários

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Mensal	

II. AQ-ENE-2011 _Energia Elétrica em Regime de Mercado Livre

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Mensal	
b) Níveis Svç	Mensal	

III. AQ-EI-2011 _Equipamento Informático

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Semestral	
b) Níveis Svç	Semestral	

IV. AQ-HL-2010 _Higiene e Limpeza

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
b) Níveis Svç	Mensal	

V. AQ-PECI-2011 _Papel, Economato e Consumíveis de Impressão

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
b) Níveis Svç	Mensal	

VI. AQ-RC-2010 _Refeições Confeccionadas

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Mensal	
b) Níveis Svç	Mensal	

VII. AQ-SVDLF-2010 _Serviços de Voz e Dados em Local Fixo

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Mensal	
b) Níveis Svç	Mensal	

VIII. AQ-SMT-2012 _Serviço Móvel Terrestre

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Trimestral	
b) Níveis Svç	Trimestral	

IX. AQ-VS-2010 _Vigilância e Segurança

Relatório	Periodicidade	Recebeu (sim/não)
a) Faturação	Trimestral	
b) Níveis Svç	Mensal	

Apêndice O – Respostas ao Questionário das U/E/O sobre Compras Públicas ao abrigo do Sistema Nacional de Compras Públicas

Questão N.º 3.1:

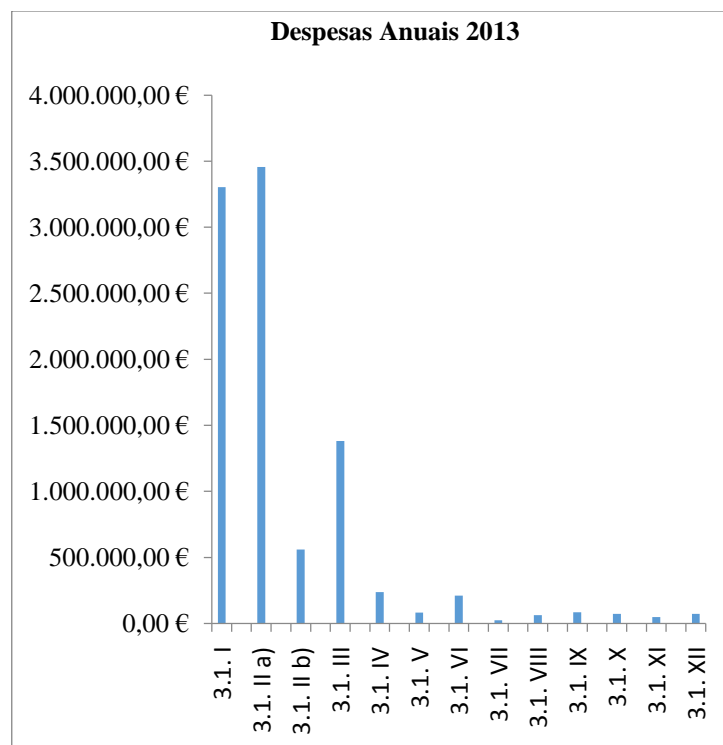


Ilustração 41 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 3.1

Questão N.º 4.1:

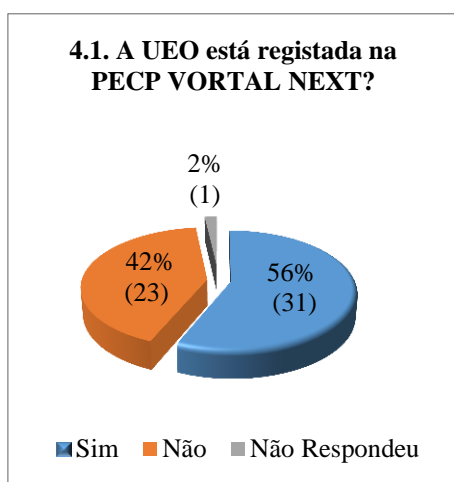


Ilustração 42 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.1

Questão N.º 4.2:

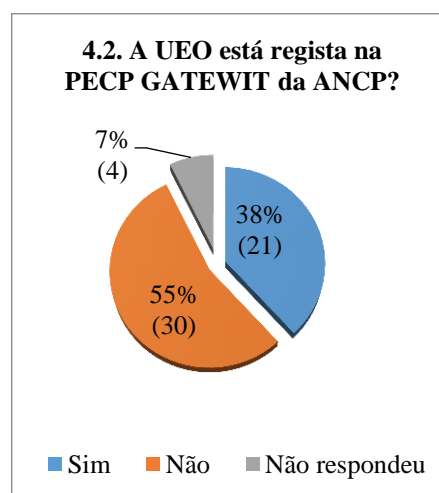


Ilustração 43 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.2

Questão N.º 4.3.1.I:

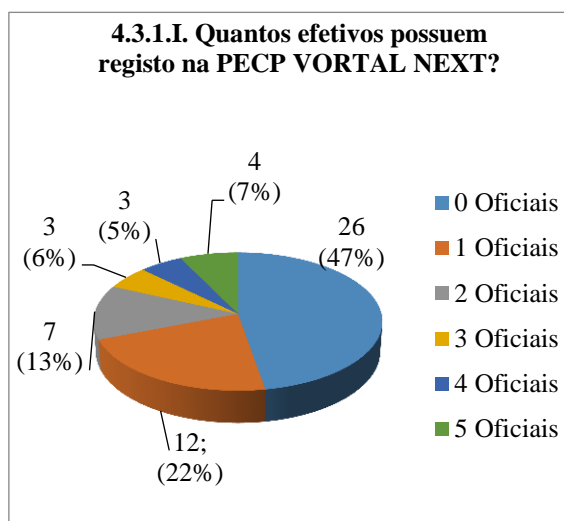


Ilustração 44 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.I

Questão N.º 4.3.1.II:

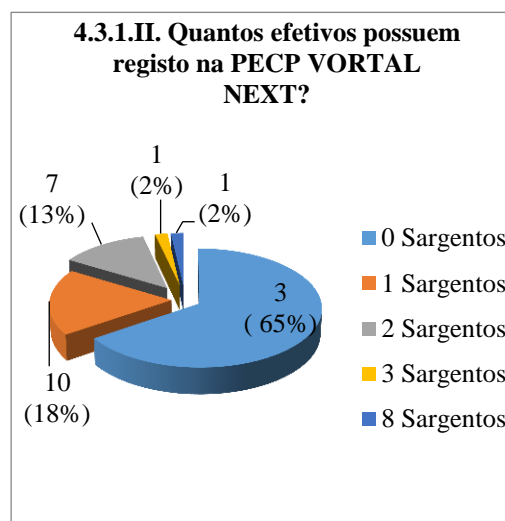


Ilustração 45 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.II

Questão N.º 4.3.1.III:

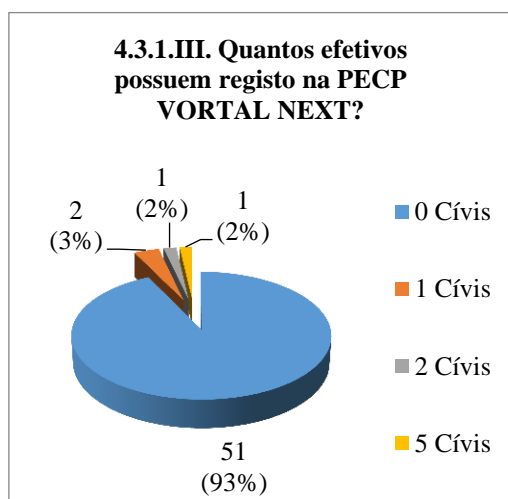


Ilustração 46 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.1.III

Questão N.º 4.3.2.I:

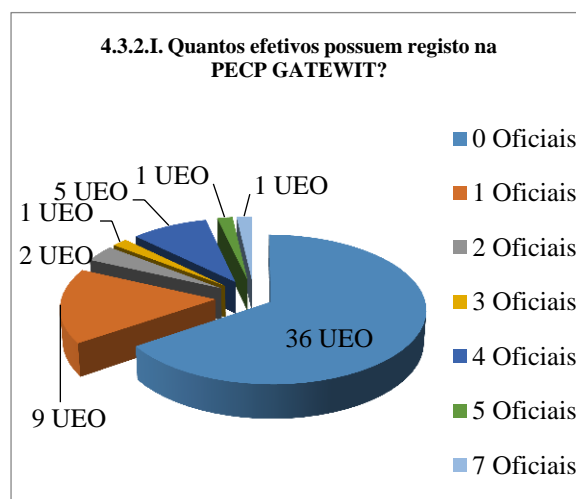


Ilustração 47 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.I

Questão N.º 4.3.2.II:

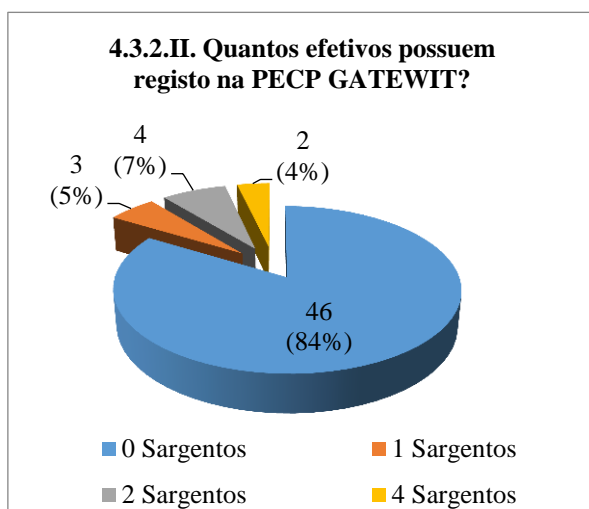


Ilustração 48 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.II

Questão N.º 4.3.2.III:

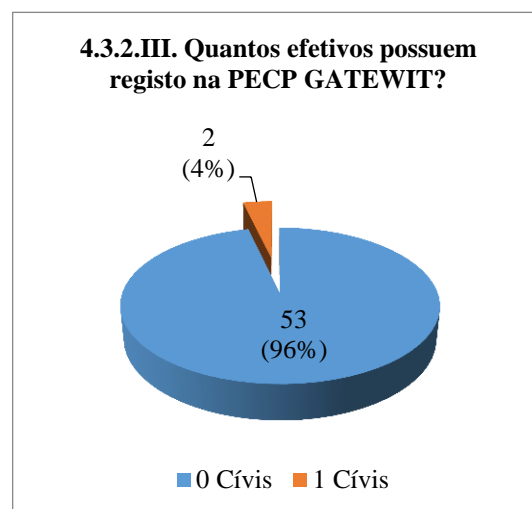


Ilustração 49 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.3.2.III

Questão N.º 4.4.1.I:

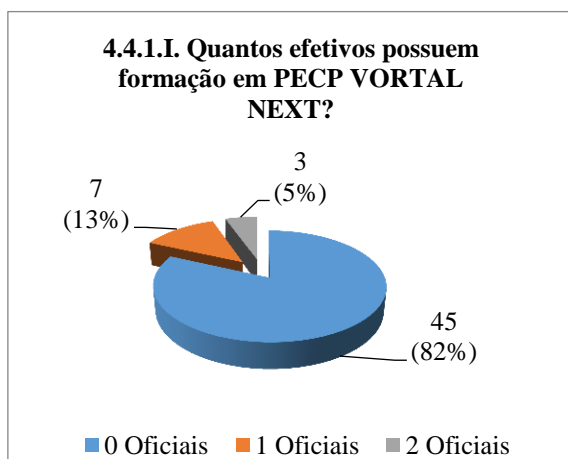


Ilustração 50 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.I

Questão N.º 4.4.1.II:

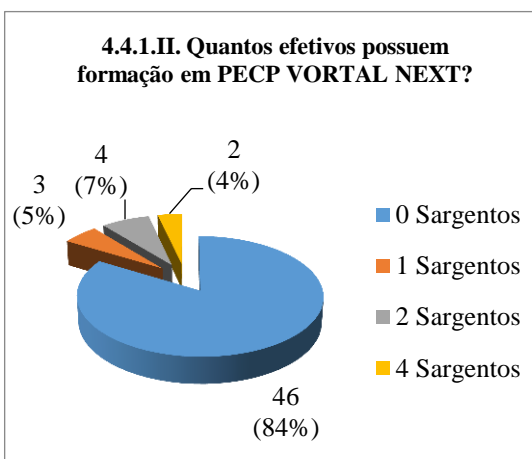


Ilustração 51 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.II

Questão N.º 4.4.1.III:

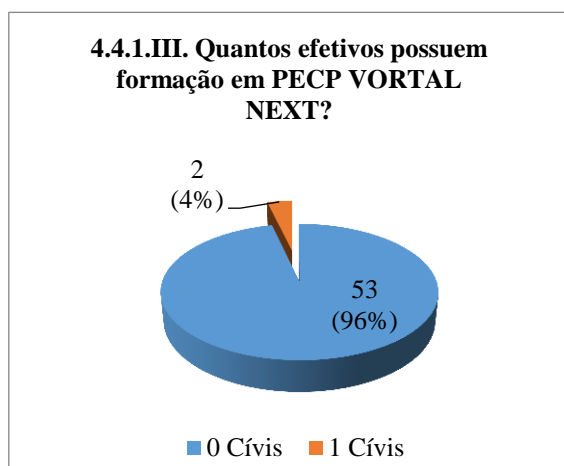


Ilustração 52 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.1.III

Questão N.º 4.4.2.I

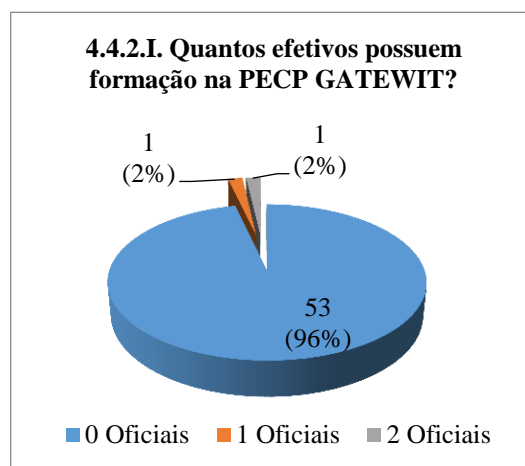


Ilustração 53 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.I

Questão N.º 4.4.2.II:

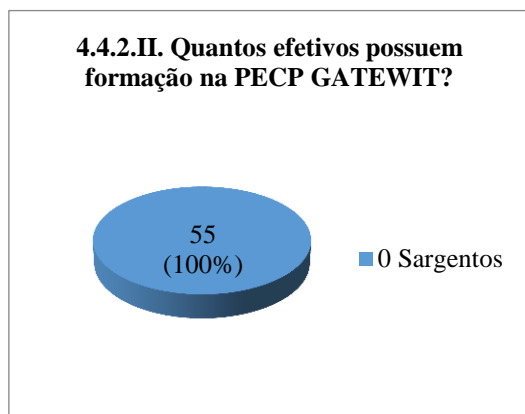


Ilustração 54 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.II

Questão N.º 4.4.2.III:

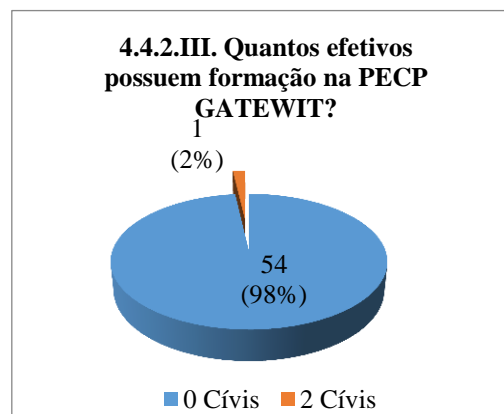


Ilustração 55 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.4.2.III

Questão N.º 4.5.1.I:

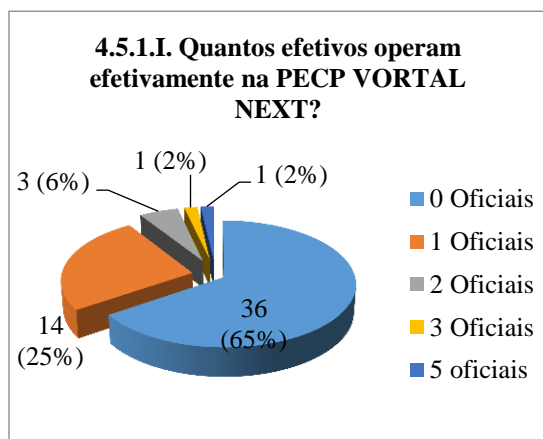


Ilustração 56 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.I

Questão N.º 4.5.1.II:

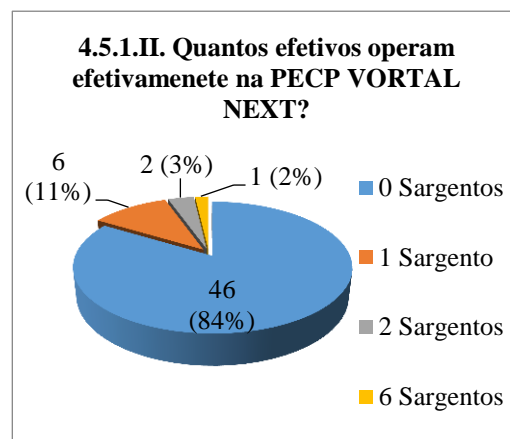


Ilustração 57 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.II

Questão N.º 4.5.1.III:

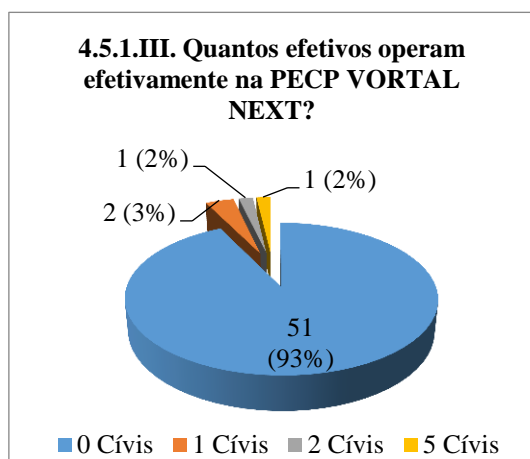


Ilustração 58 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.1.III

Questão N.º 4.5.2.I:

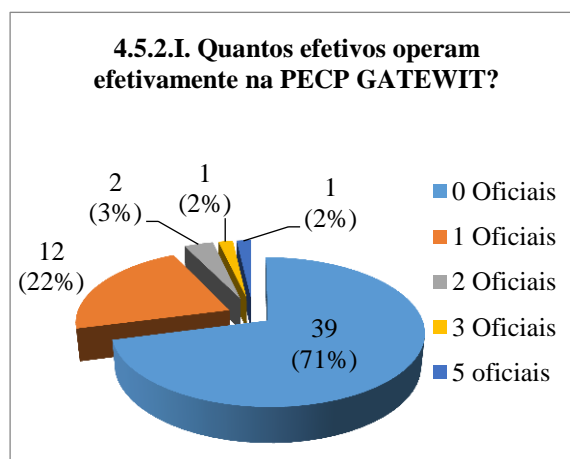


Ilustração 59 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.I

Questão N.º 4.5.2.II:

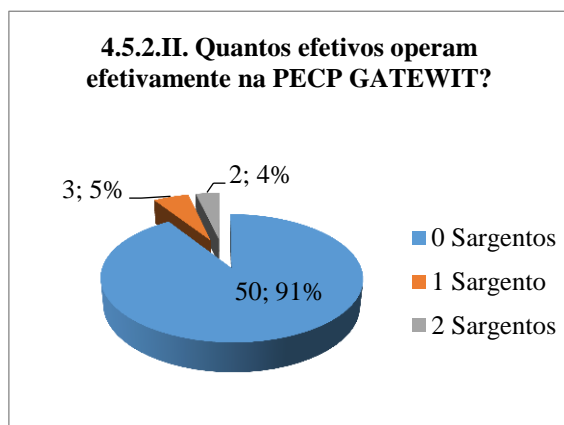


Ilustração 60 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.II

Questão N.º 4.5.2.III:

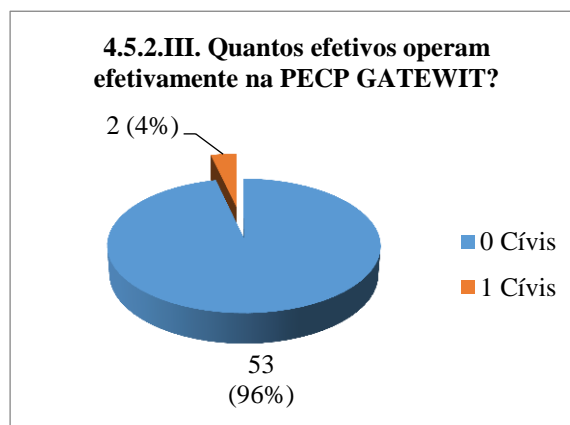


Ilustração 61 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.5.2.III

Questão N.º 4.6.1:

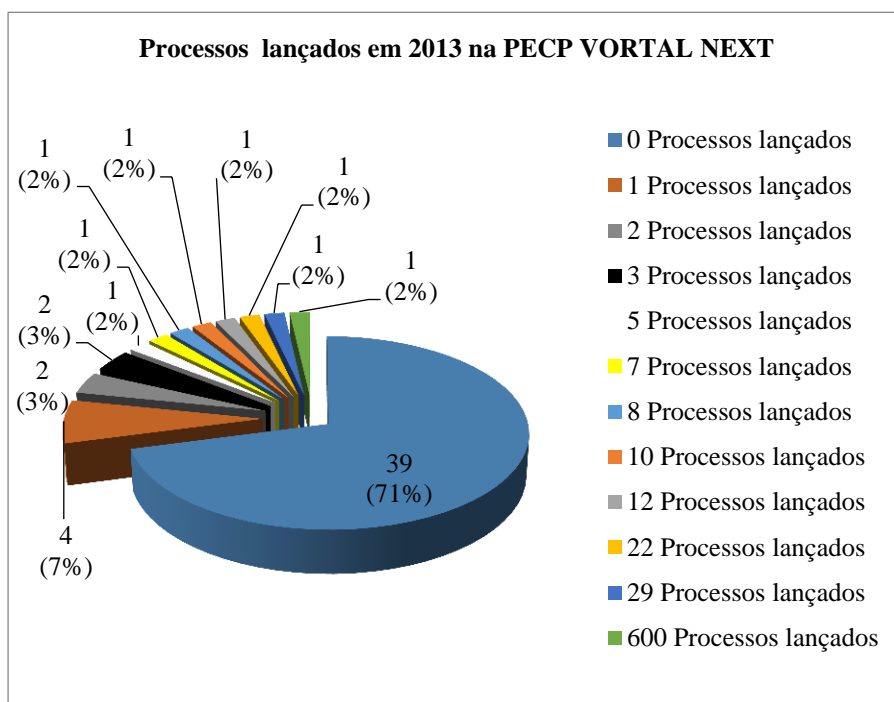


Ilustração 62 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.6.1

Questão N.º 4.6.2.I:

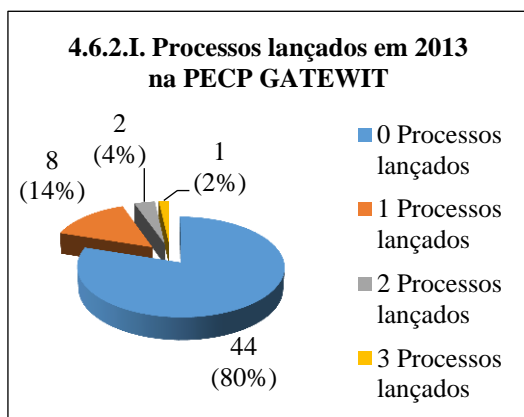


Ilustração 63 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.6.2.I

Questão N.º 5.1:

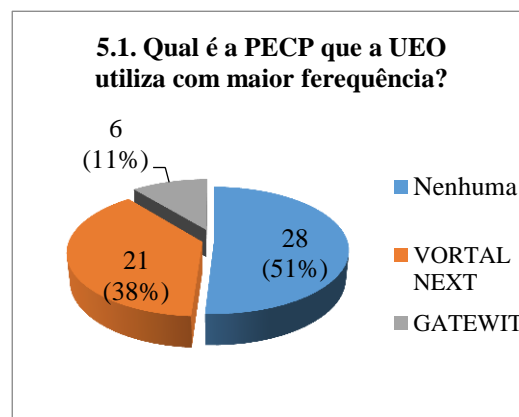


Ilustração 64 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.1.

Questão N.º 5.2:

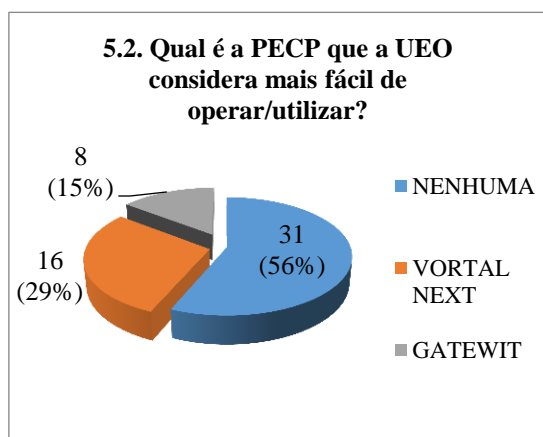


Ilustração 65 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.2

Questão N.º 5.3.1:

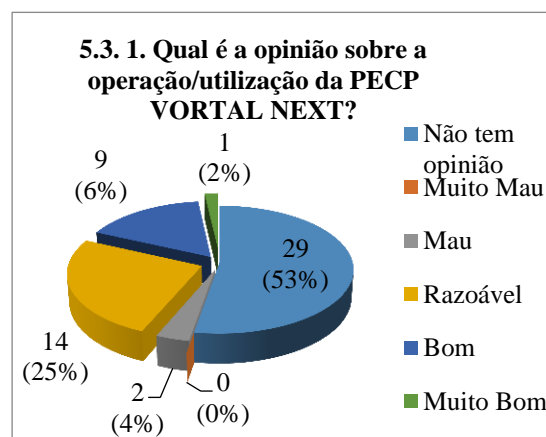


Ilustração 66 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.3.1

Questão N.º 5.3.2:

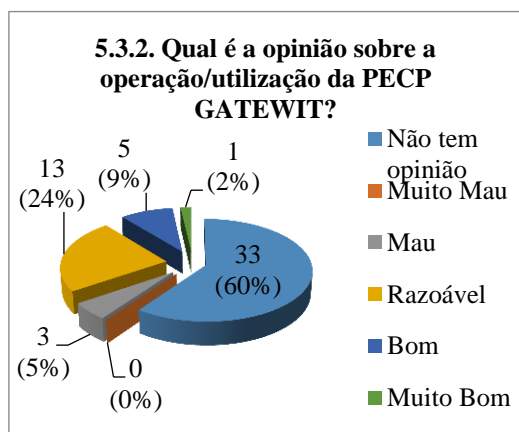


Ilustração 67 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.3.2

Questão N.º 5.4.1:

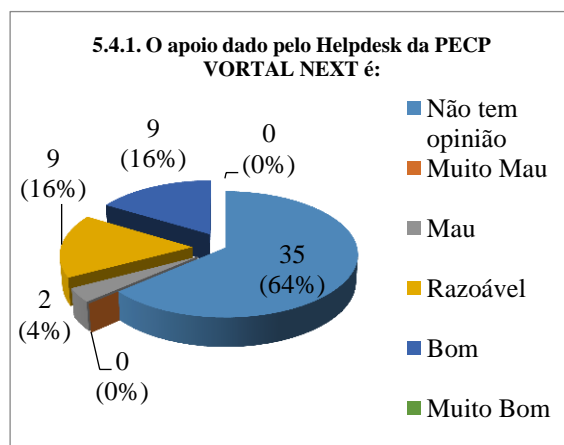


Ilustração 68 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.4.1

Questão N.º 5.4.2:

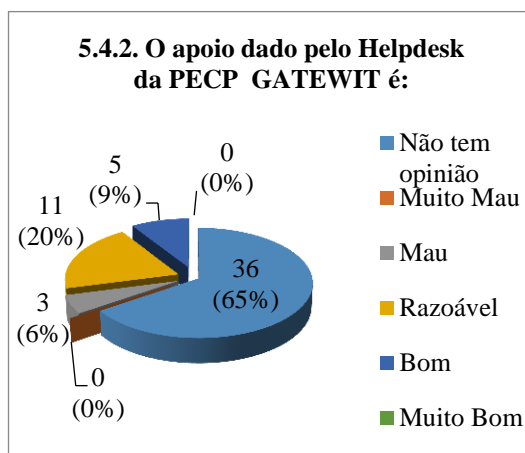


Ilustração 69 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.4.2

Respostas à Questão N.º 5.5.1:

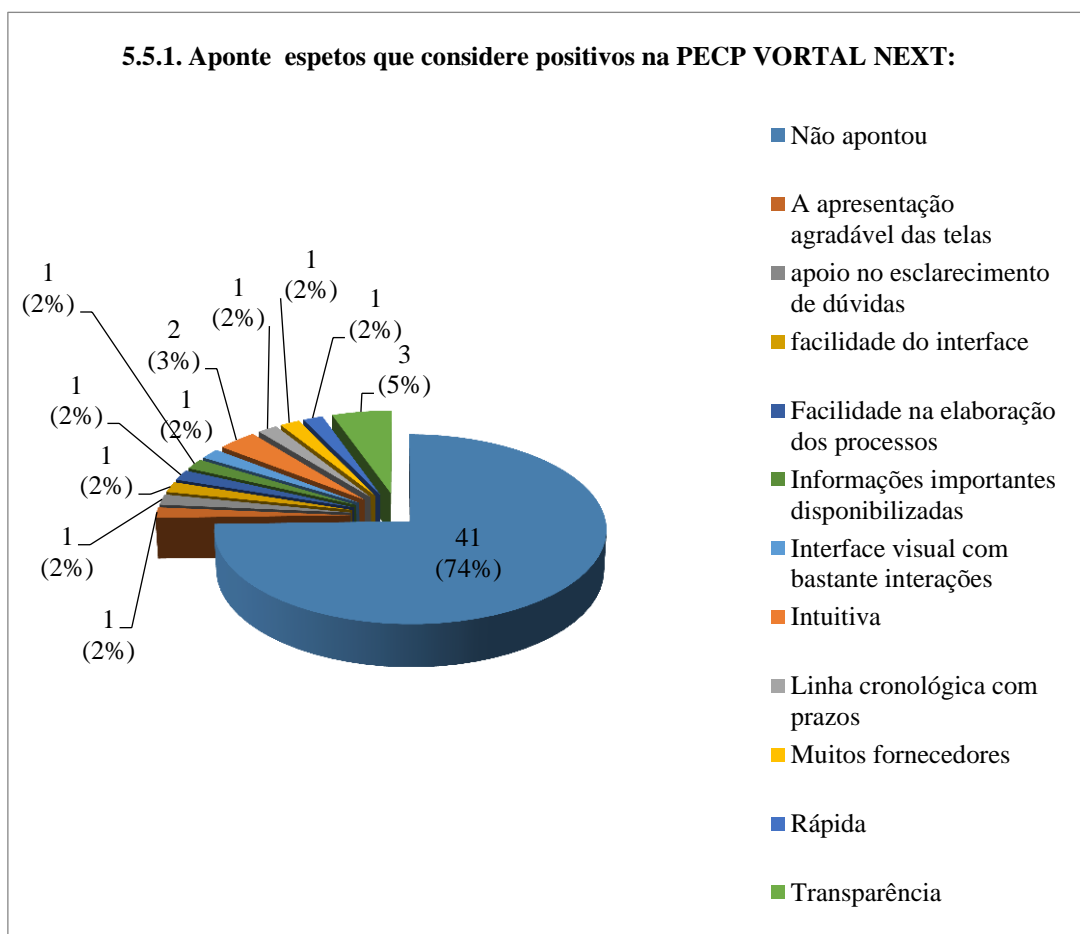


Ilustração 70 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.5.1

Respostas à Questão N.º 5.5.2:

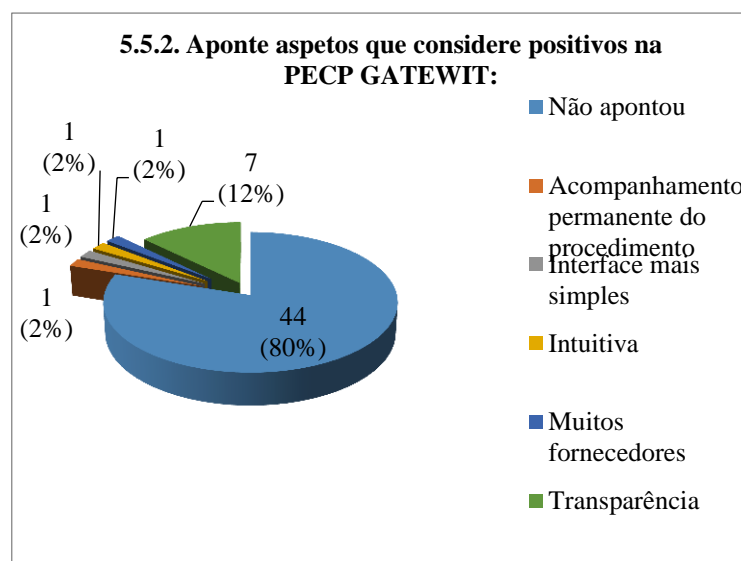


Ilustração 71 - - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.5.2

Respostas à Questão N.º 5.6.1:

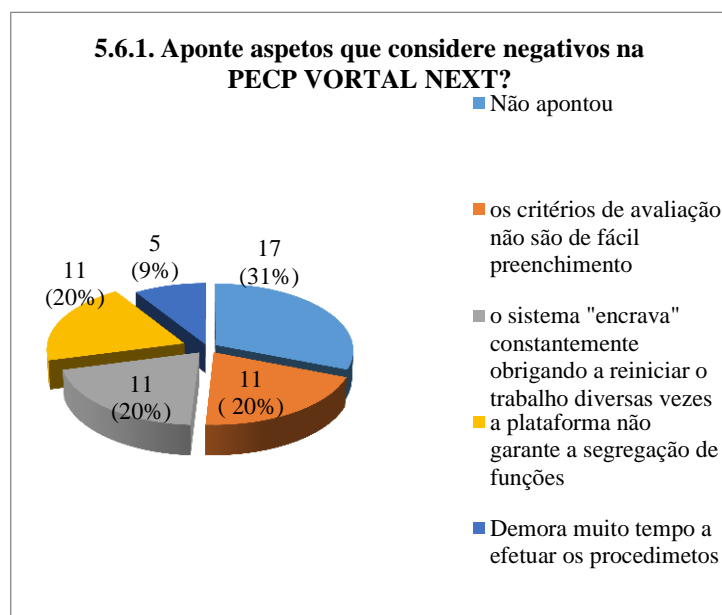


Ilustração 72 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.6.1

Questão N.º 5.6.2:

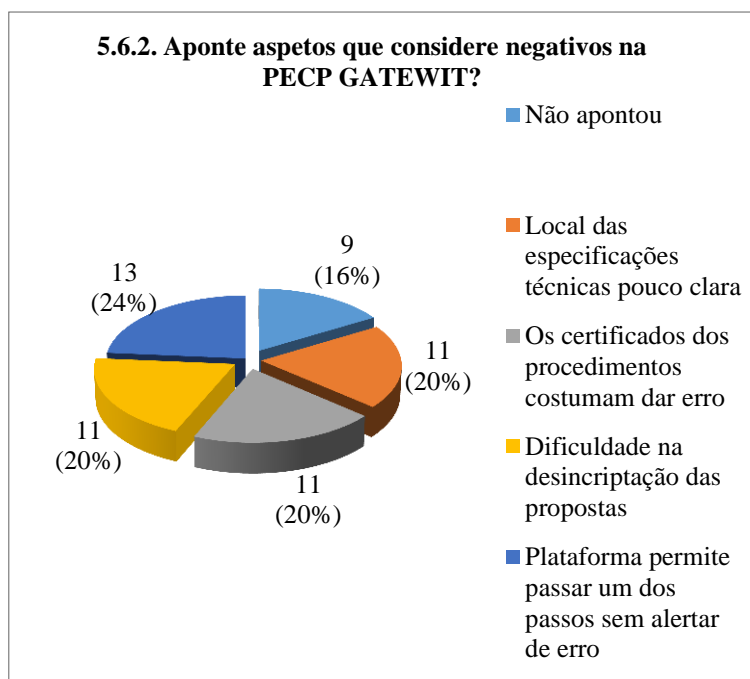


Ilustração 73 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.6.2

Questão N.º 5.7.1:

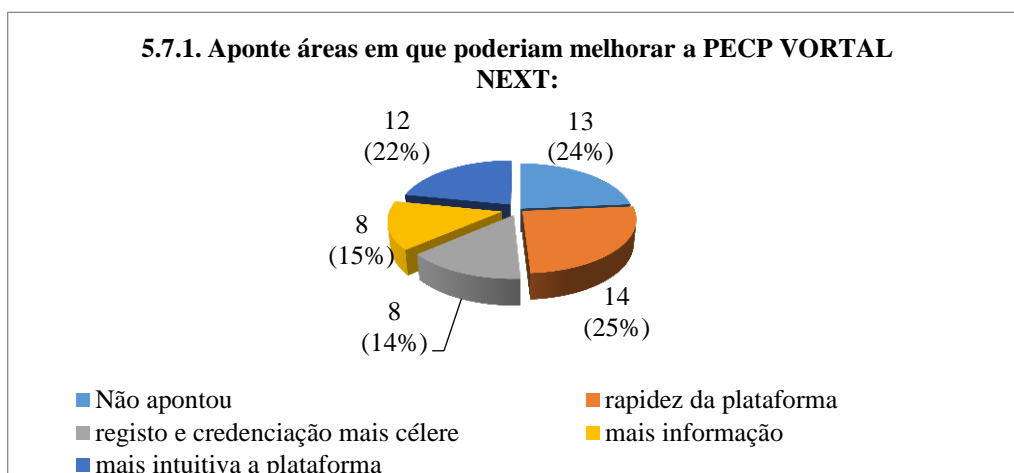


Ilustração 74 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.7.1

Questão N.º 5.7.2:

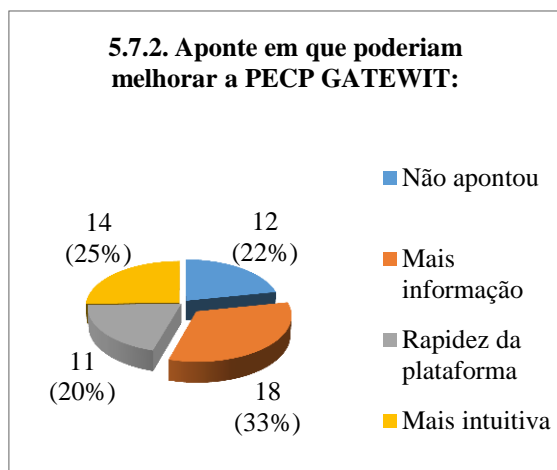


Ilustração 75 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.7.2

Questão N.º 6.1.I:

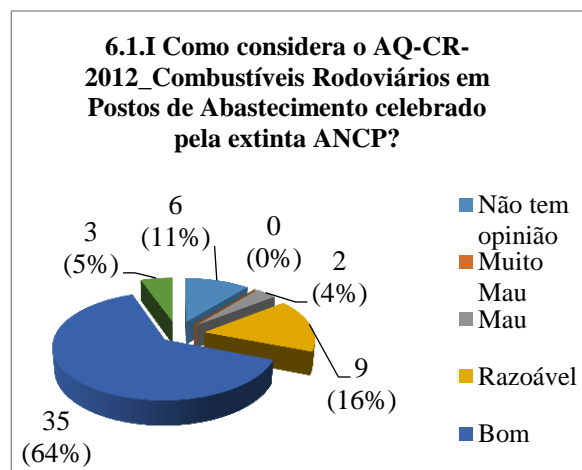


Ilustração 76 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.I

Questão N.º 6.1.II:

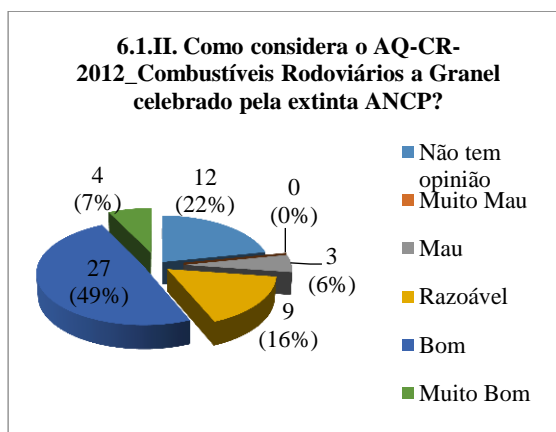


Ilustração 77 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.II

Questão N.º 6.1.III:

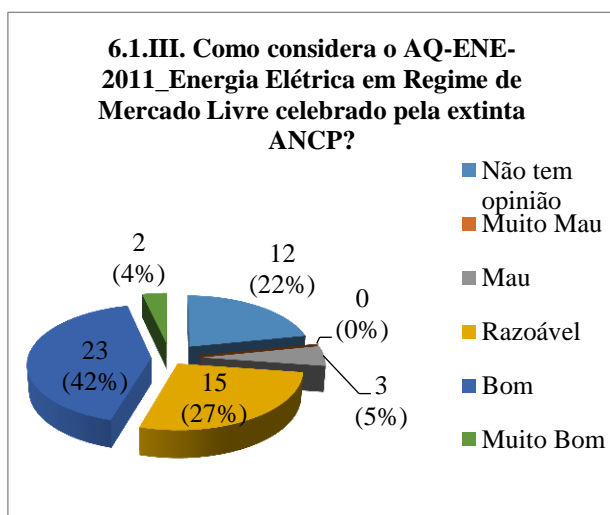


Ilustração 78 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.III

Questão N.º 6.1.IV:

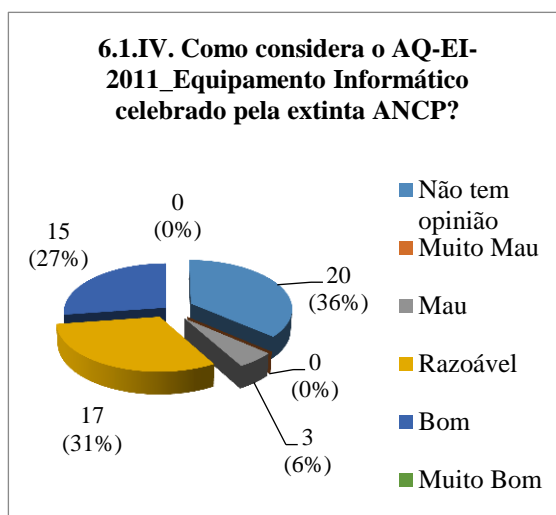


Ilustração 79 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.IV

Questão 6.1.V:

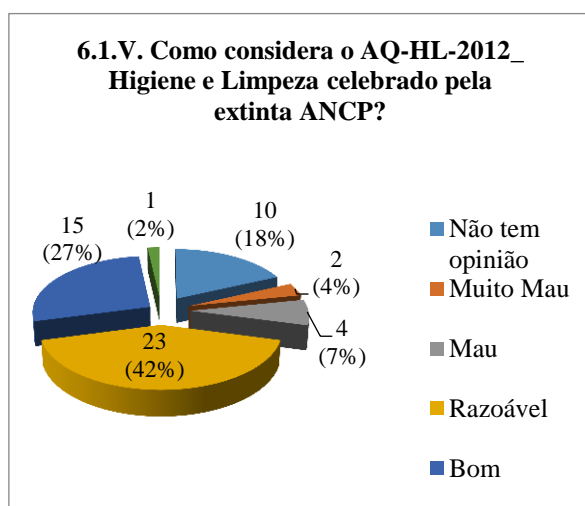


Ilustração 80 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.V

Questão N.º 6.1.VI:

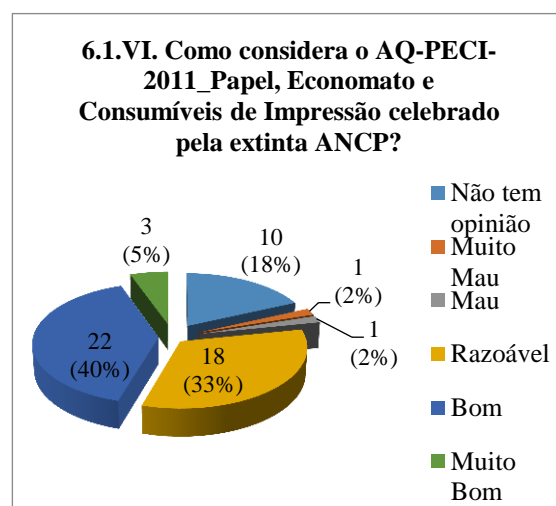


Ilustração 81 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.VI

Questão N.º 6.1.VII:

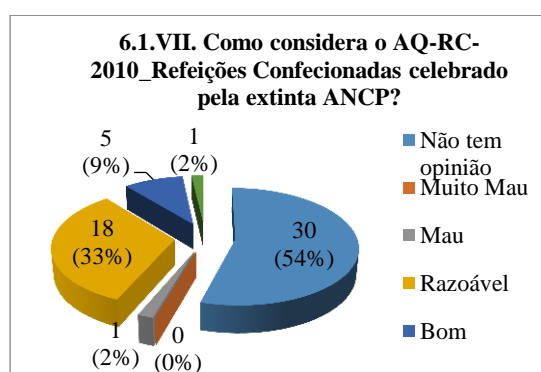


Ilustração 82 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.VII

Questão N.º 6.1.VIII:

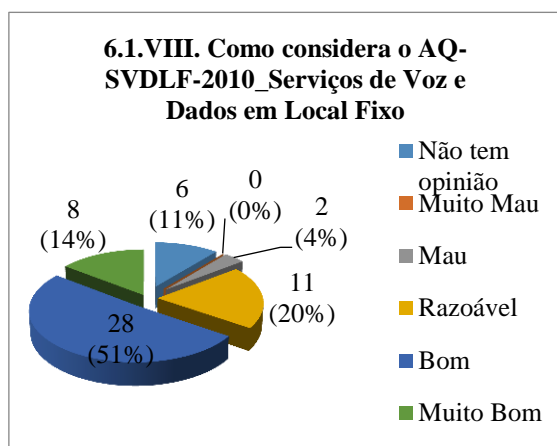


Ilustração 83 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.VIII

Questão N.º 6.1.IX:

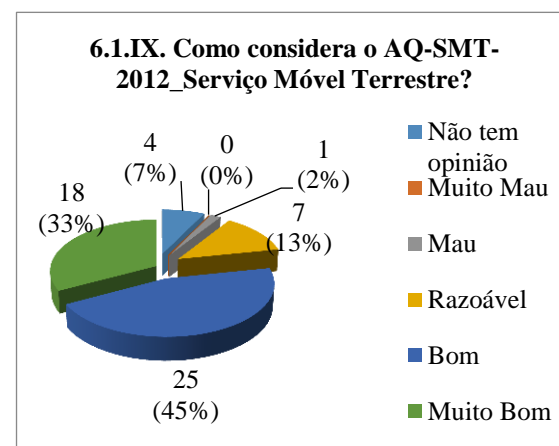


Ilustração 84 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.IX

Questão N.º 6.1.X:

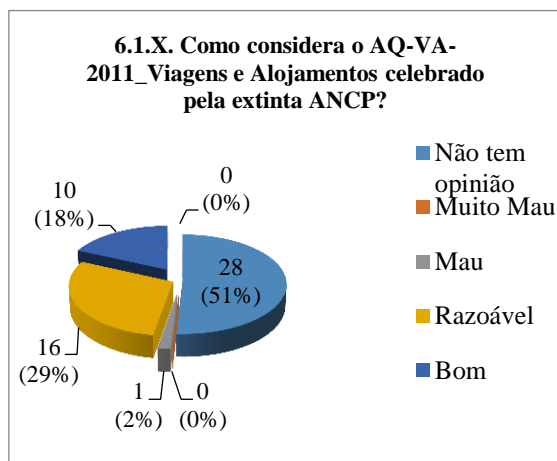


Ilustração 85 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.X

Questão N.º 6.1.XI:

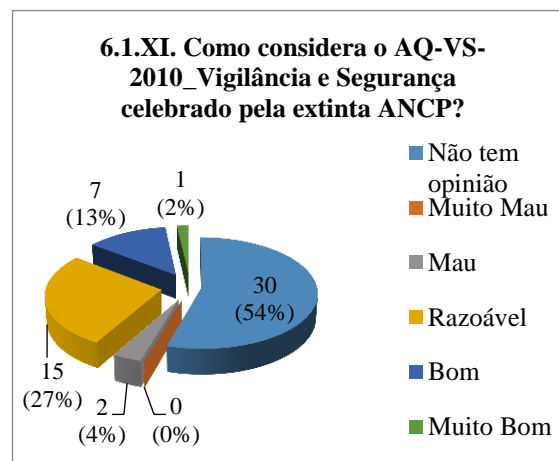


Ilustração 86 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 6.1.XI

Questão N.º 7.1.I:

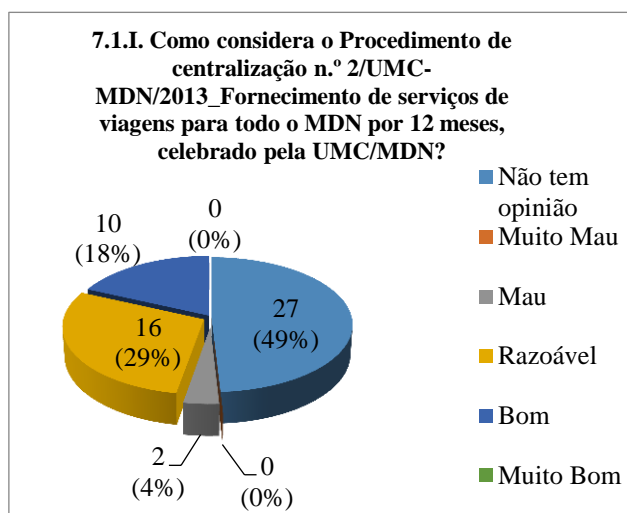


Ilustração 87 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.I

Questão N.º 7.1.II:

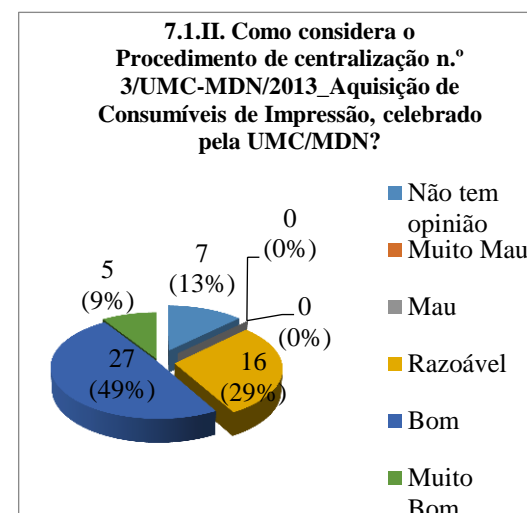


Ilustração 88 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.II

Questão N.º 7.1.III:

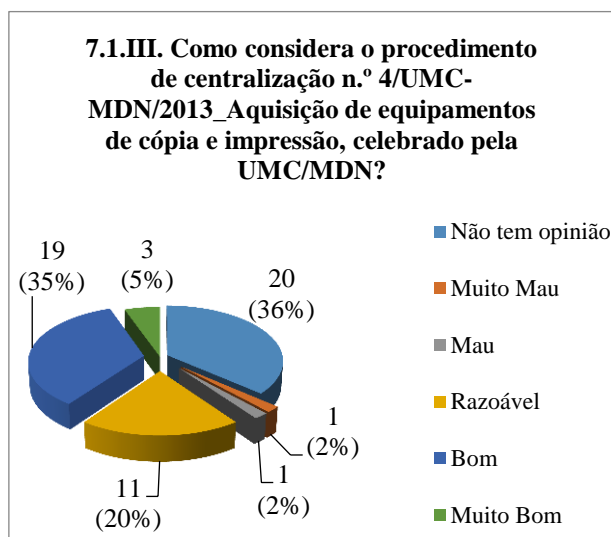


Ilustração 89 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.III

Questão N.º 7.1.IV:

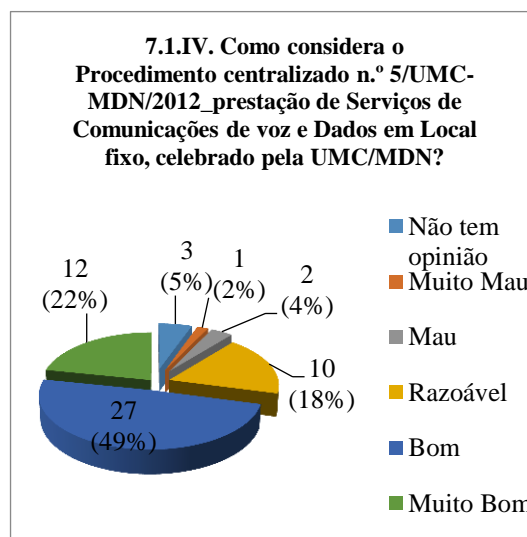


Ilustração 90 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.IV

Questão N.º 7.1.V:

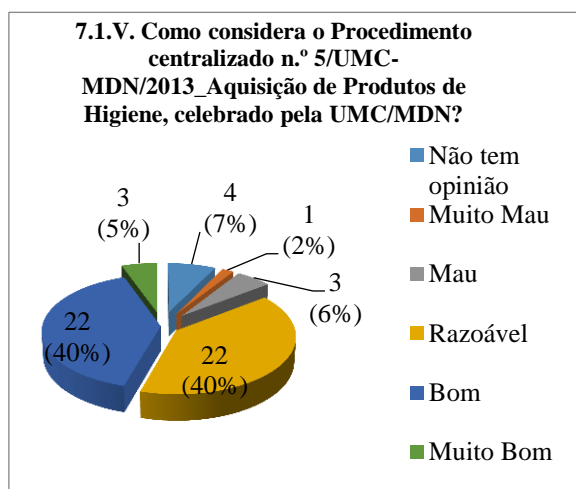


Ilustração 91 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.V

Questão N.º 7.1.VI:

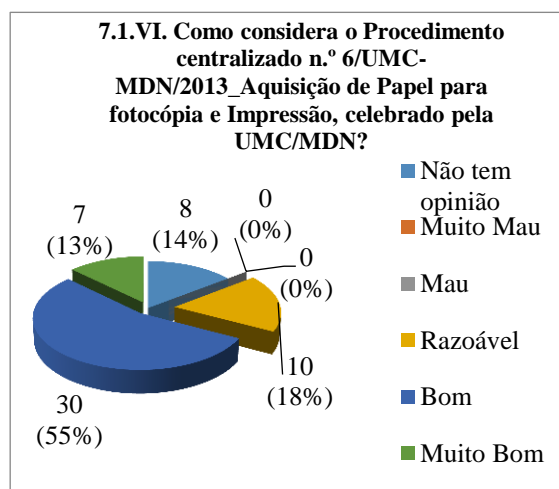


Ilustração 92 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VI

Questão N.º 7.1.VII:

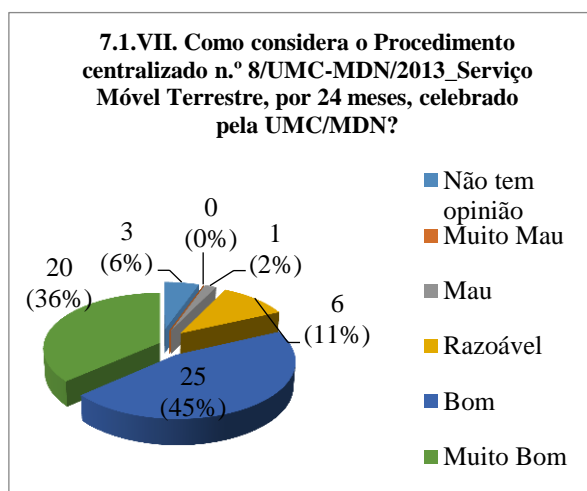


Ilustração 93 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VII

Questão N.º 7.1.VIII:

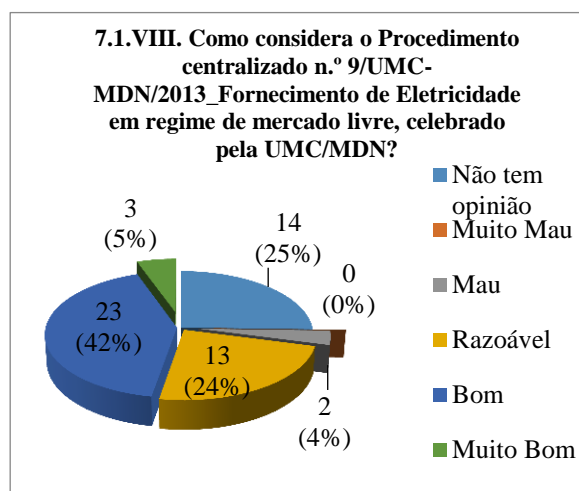


Ilustração 94 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.VIII

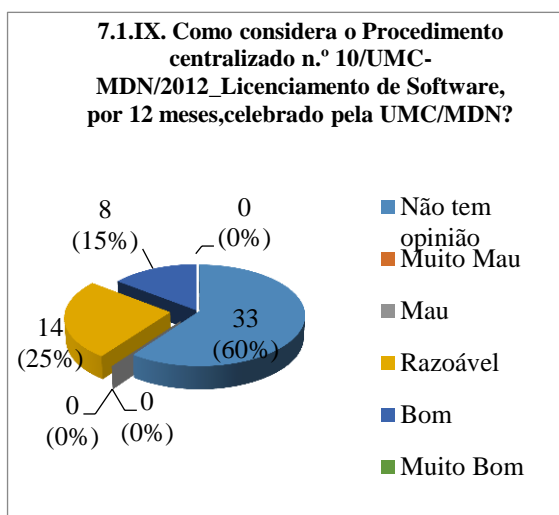
Questão N.º 7.1.IX:

Ilustração 95 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.IX

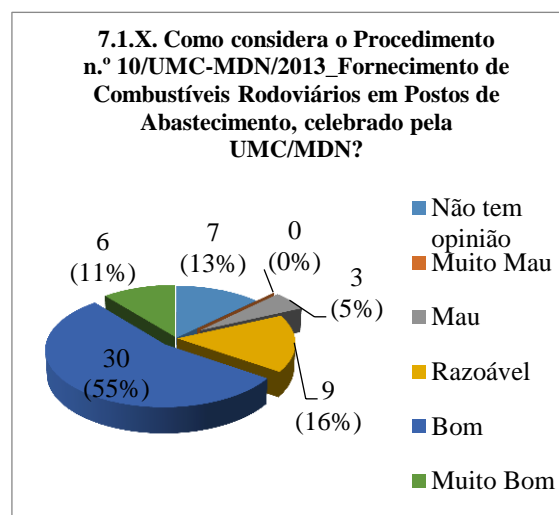
Questão N.º 7.1.X:

Ilustração 96 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.X

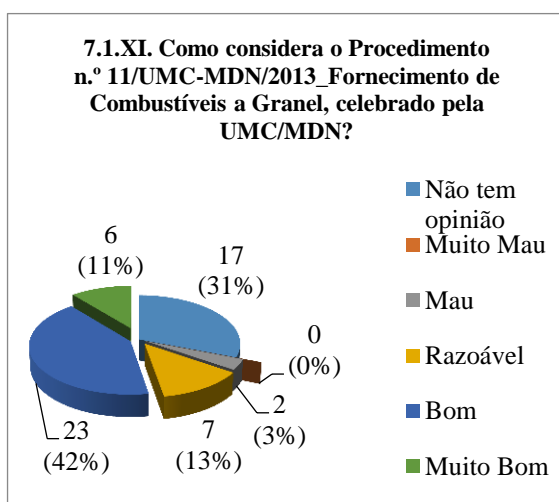
Questão N.º 7.1.XI:

Ilustração 97 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XI

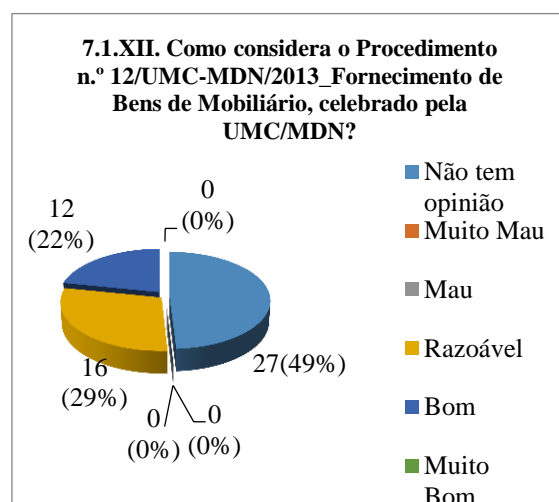
Questão N.º 7.1.XII:

Ilustração 98 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XII

Questão N.º 7.1.XIII:

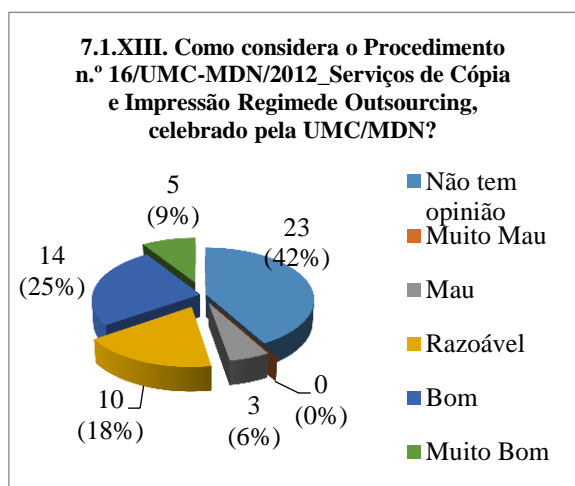


Ilustração 99 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XIII

Questão N.º 7.1.XIV:

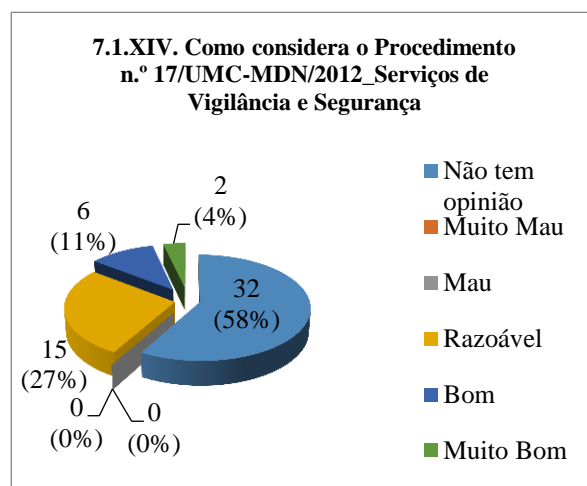


Ilustração 100 - Gráfico com os dados obtidos na resposta à questão n.º 7.1.XIV

Anexos

Anexo A – Vantagens do eProcurement

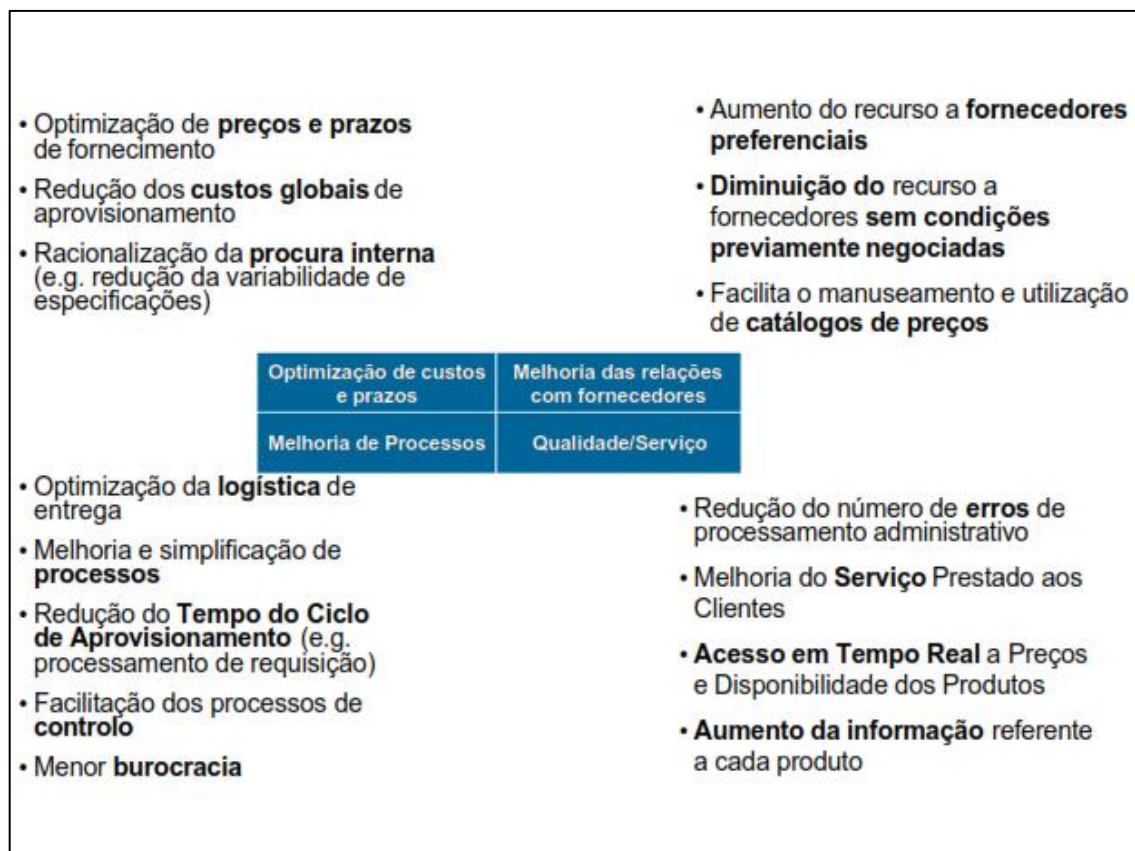


Ilustração 101 - Vantagens do *eProcurement*
Fonte: Serra, 2006

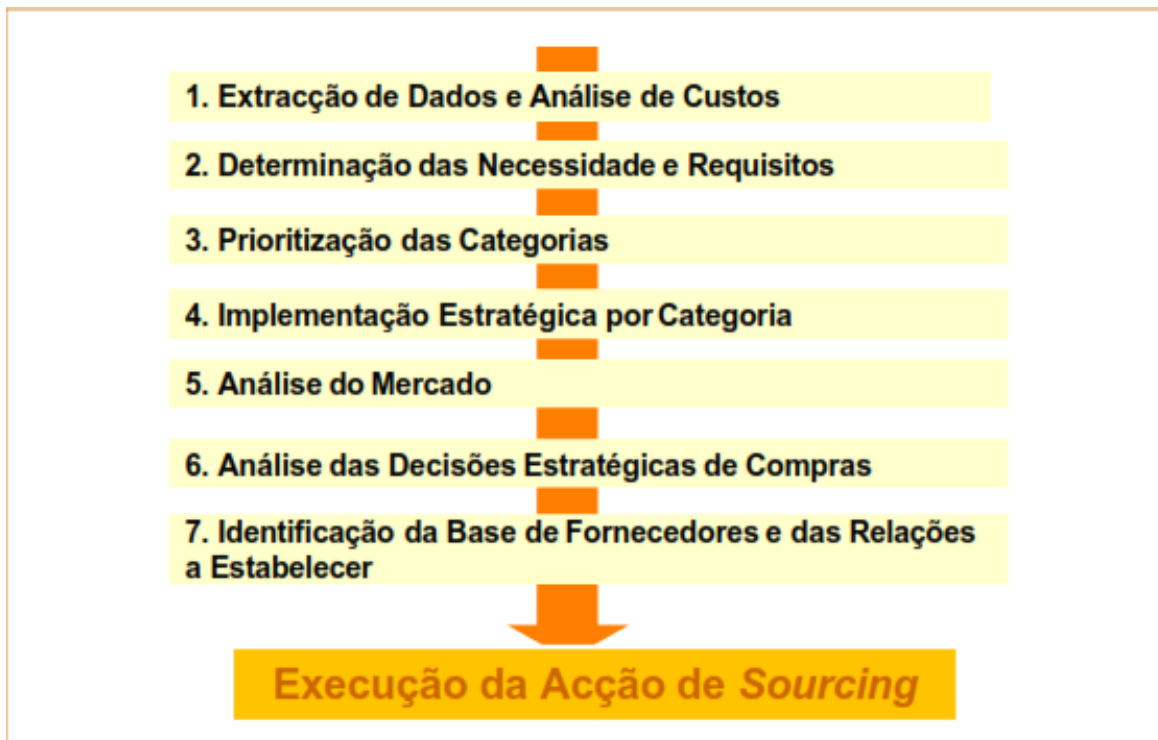
Anexo B - Etapas da Definição Estratégica de *Sourcing*

Ilustração 102 - As várias etapas até à execução de *Sourcing*
Fonte: Pasquale, 2007

Anexo C – Fases do Processo de Investigação



Ilustração 103 - Etapas do processo de investigação
Fonte: Fortin (2009, p. 38)

Anexo D – Ilustração do SNCP

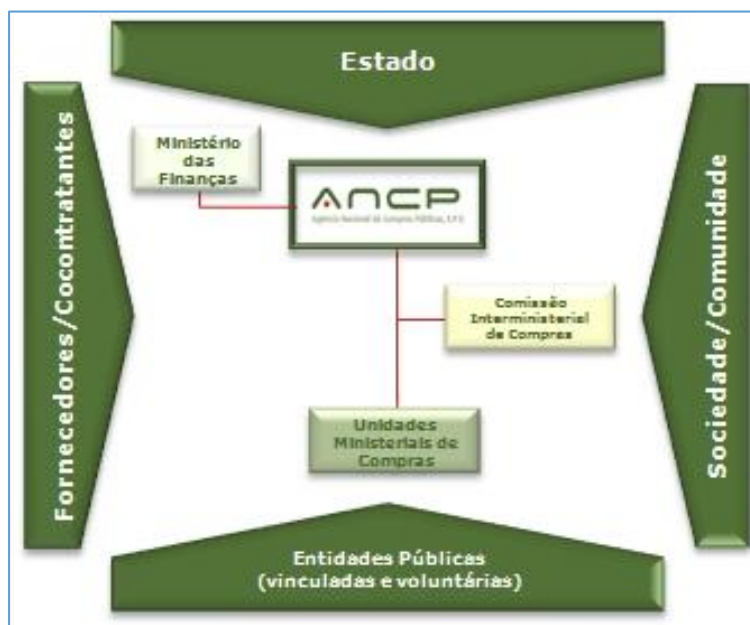


Ilustração 104 - Organograma do SNCP
Fonte: ANCP (2008)

Anexo E - Categorias de bens e serviços na competência da ANCP para celebrar AQ

Caracterização dos acordos quadro			Códigos CTV	
Acordo quadro	Objecto principal — Bens e serviços	Bens e serviços associados	Grupo	Classe
Serviço móvel terrestre . . .	Comunicações móveis de voz.	Terminais móveis de voz (telemóveis).	64200000-8: Serviços de telecomunicações.	64210000-1: Serviços telefónicos e de transmissão de dados.
	Integração fixo móvel . . .	Equipamento de integração ao PPCA.		
	Comunicações móveis de dados.	Terminais móveis de dados.		
Equipamento informático (aquisição ou aluguer operacional).	Computadores pessoais Computadores portáteis Computadores servidores	Componentes periféricos Acessórios Sistemas Operativos Assistência técnica	30200000-1: Equipamento e material informático.	30210000-4: Máquinas para processamento de dados 30260000-9: Servidores 30230000-0: <i>Hardware</i> (inclui os periféricos).
			50300000-8: Serviço de reparação e manutenção.	50320000-4: Serviços de reparação e manutenção de computadores pessoais.
			50960000-4: Serviços de instalação.	50960000-2: Serviços de instalação de computadores e equipamento para escritório.
Cópia e impressão	Impressoras pessoais Impressoras de rede multifuncionais. Serviços de impressão . . .	Acessórios e consumíveis de impressão. Assistência técnica	30100000-0: Máquinas, equipamento e material de escritório, excepto computadores.	30120000-6: Equipamento para fotocópia e impressão.
			50300000-8: Serviço de reparação e manutenção.	50310000-1: Manutenção e reparação de máquinas de escritório.
Papel, economato e consumíveis de impressão.	Papel para fotocópia e impressão. Economato (material de encadernação, material de escritório e suportes digitais). Consumíveis de impressão.	N. A.	21100000-4: Pasta, papel e cartão.	21120000-0: Papel e cartão.
			21200000-5: Artigos de papel ou cartão.	21210000-8: Papel ou cartão canelados 21230000-4: artigos de papeleria e outros artigos de papel.
			30100000-0: Máquinas, equipamento e material de escritório excepto computadores.	30190000-7: Equipamento e material de escritório diverso.
			30200000-1: Equipamento e material informático (inclui os consumíveis de informática).	30210000-4: Máquinas para processamento de dados (inclui os consumíveis de informática).
Licenciamento de <i>software</i> (aquisição e aluguer operacional).	<i>Software</i> de infra-estrutura. <i>Software</i> de desenvolvimento. <i>Software</i> aplicacional	Instalação Assistência pós-venda . . .	30200000-1: Equipamento e material informático.	30240000-3: <i>Software</i> .

Combustíveis rodoviários (aquisição no posto ou a granel).	Gasóleo Gasolinas GPL	Cartão electrónico de abastecimento.	23100000-8: Produtos petrolíferos refinados.	23110000-1: Óleos leves, óleos médios e produtos derivados. 23120000-4: Óleos pesados e produtos derivados.
			23200000-9: Gases de petróleo e outros hidrocarbonetos gasosos, excepto gás natural.	23210000-2: Propano e butano.
Seguros de veículos	Seguros de veículos	N. A.	66300000-3: Serviços de seguros e serviços de pensões, excepto serviços de segurança social obrigatória.	66330000-2: Serviços de seguros «Não vida».
Veículos rodoviários (aquisição e aluguer operacional).	Motas e motocicletas Tractores Pesados de mercadorias Pesados de passageiros Veículos de higiene urbana Veículos especiais Ambulâncias Ligeiros de passageiros Ligeiros de mercadorias	Transformação Opcionais	34100000-8: Veículos a motor.	34110000-1: Automóveis de passageiros. 34120000-4: Veículos a motor para o transporte de 10 ou mais pessoas. 34130000-7: Veículos a motor para o transporte de mercadorias.
			34300000-0: Peças e acessórios para veículos e seus motores.	N. A.
			50100000-6: Serviços de reparação e manutenção de veículos e equipamento afim, e serviços conexos.	50110000-9: Serviços de reparação e manutenção de veículos e equipamento afim.
Energia	Energia eléctrica Gás Energias renováveis Auditorias energéticas	N. A.	11200000-2: Gás natural	N. A.
			40100000-3: Electricidade	
			40200000-4: Gás fabricado.	
			40400000-6: Energia solar	
Vigilância e segurança ...	Serviços de vigilância e segurança. Equipamentos de vigilância e segurança.	N. A.	74231400-1: Serviços relacionados com a energia e afins.	74610000-8: Serviços de segurança.
			74600000-5: Serviços de investigação e segurança.	
Higiene e limpeza	Produtos de higiene e limpeza. Serviços de limpeza	N. A.	74700000-6: Serviços de limpeza.	N. A.
			24500000-9: Glicerina, sabões, detergentes, produtos de limpeza e de polimento, perfumes e produtos de higiene.	24513000-3: Produtos de limpeza.

Ilustração 105 - Categorias de bens e serviços na competência da ANCP para celebrar AQ

Fonte: Portaria n.º 772/2008

Anexo F – Conceito de Acordo Quadro sistematizado

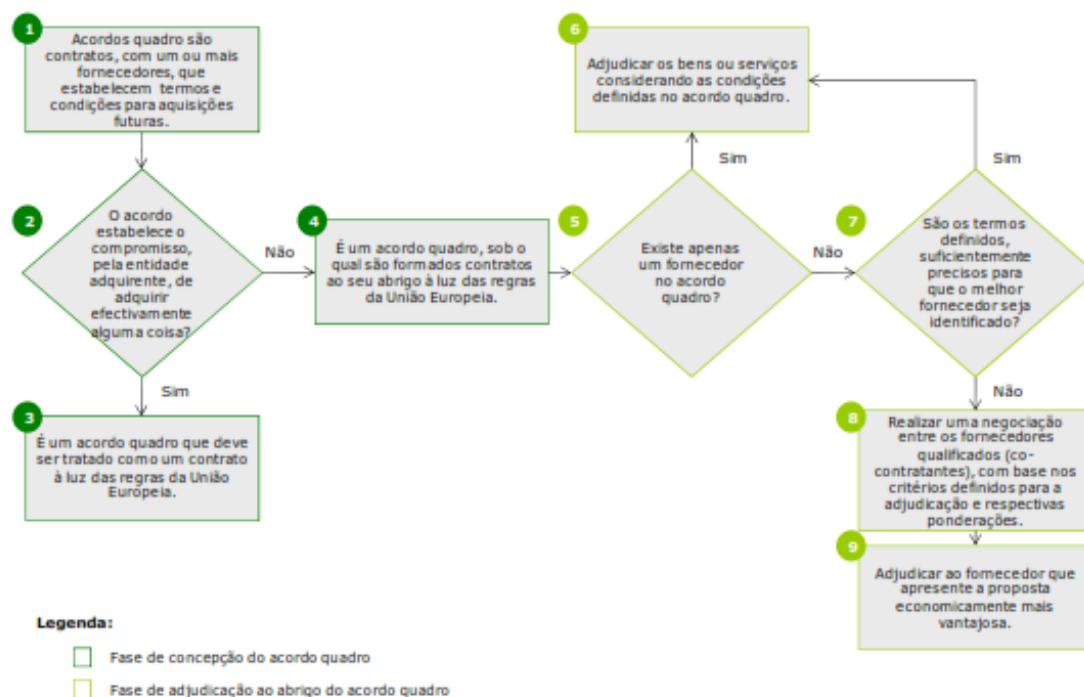


Ilustração 106 - Acordo Quadro sistematizado
Fonte: Manual dos Acordos Quadro, 2013

Anexo G – Princípios orientadores em medidas concretas e benefícios esperados

Princípios orientadores	Medidas	Benefícios
Racionalização da Despesa	<ul style="list-style-type: none"> • Celebração de Acordos Quadro (AQ) para as maiores rubricas de despesa correspondente a necessidades transversais da AP; • Normalização de produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução e racionalização da despesa pública e dos consumos.
Geração de Poupanças	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação e seleção das entidades fornecedoras com melhores preços; • Simplificação dos processos aquisitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo para o reequilíbrio das contas públicas; • Modernização da AP.
Eficiência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitação das regras de consulta, negociação e adjudicação ao abrigo do AQ; • Definição de níveis de serviço a garantir pelos fornecedores; • Introdução de meios tecnológicos de suporte ao processo aquisitivo; • Redução do número de fornecedores qualificados/selecionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desburocratizar, racionalizar e acelerar os processos aquisitivos; • Maior eficiência na gestão dos processos aquisitivos.
Promoção da Competitividade/Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de fornecedores com base em melhores preços no momento de celebração do acordo quadro e no momento das adjudicações; • Qualificação de fornecedores em função de critérios económicos, financeiros, técnicos, ambientais, qualidade e níveis de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento e competitividade empresarial através do estímulo da concorrência; • Permitir à Administração Pública beneficiar das melhores condições de mercado.
Geração de Informação de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução da obrigatoriedade de envio de informação de gestão por parte dos fornecedores à ESPAP, UMC e entidades adquirentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho dos acordos quadro e melhoria contínua dos processos aquisitivos.

Ilustração 107 - Medidas e benefícios esperados pelos princípios orientadores
Fonte: Manual dos Acordos Quadro, 2013

Anexo H – Organograma da ESPAP, I.P.

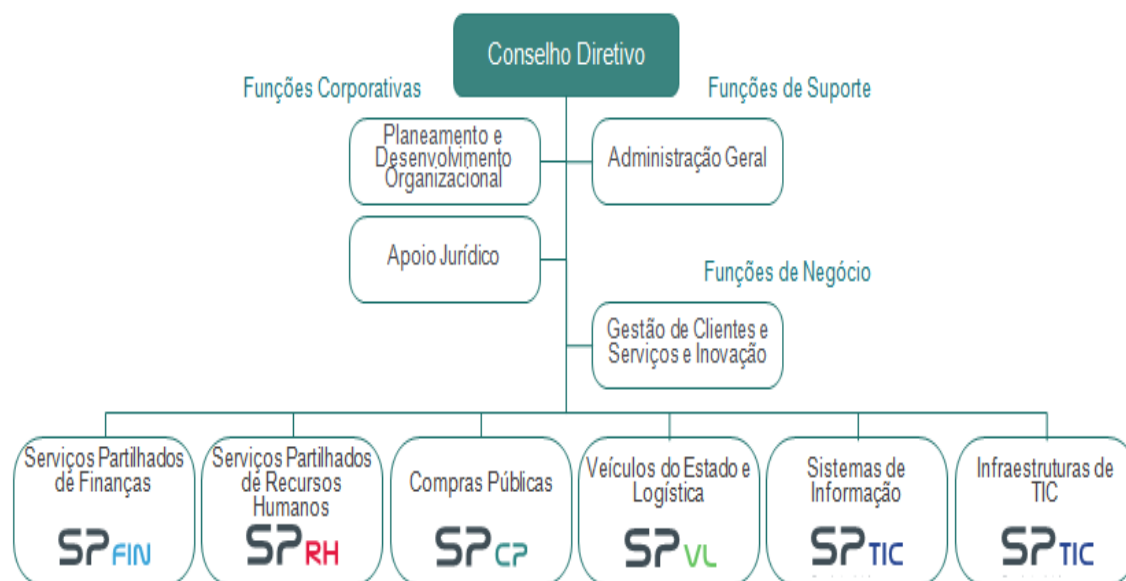


Ilustração 108 - Organização da ESPAP, I. P. por funções
Fonte: ESPAP, I. P., 2013

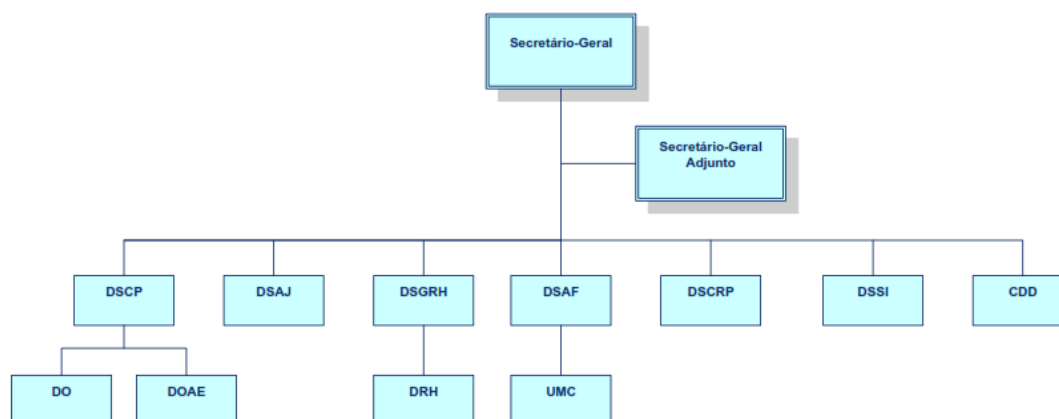
Anexo I – Organograma da Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional

Ilustração 109 - Organograma da Secretaria Geral do MDN
Fonte: MDN, 2014

Legenda:

DSPC - Direção de Serviços de Planeamento e Coordenação.

DO - **Divisão** de Orçamento.

DOAE- Divisão de Organização, Avaliação e Estatística.

DSAJ- Direção de Serviços de Assuntos Jurídicos.

DSGRH - Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos.

DRH - Divisão de Recursos Humanos.

DSAF - Direção de Serviços Administrativos e Financeiros.

UMC - Unidade Ministerial de Compras.

DSCRCP - Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas.

DSSI - Direção de Serviços de Sistemas de Informação.

CDD - Centro de Dados da Defesa.

Anexo J – Lista de categorias de bens e serviços

Classificação dos acórcos qucs			Códigos CPV	
Acórcos qucs	Objeto principal Bens e serviços	Bens e serviços associados	Grupo	Classe
Serviço móvel terrestre	Comunicações móveis de voz.	Terminais móveis de voz (telefonia).	64200000-8: Serviços de telecomunicações.	64210000-1: Serviços telefônicos e de transmissão de dados.
	Integração fixo móvel.	Equipamento de integração ao FPCA.		
	Comunicações móveis de dados.	Terminais móveis de dados.		
Equipamento Informático.	Computadores pessoais. Computadores portáteis. Computadores servidores.	Componentes. Periféricos. Acessórios. Sistemas operativos. Assistência técnica.	30200000-1: Equipamento e material informático. 48800000-8: Sistemas de informação e servidores.	30210000-4: Máquinas para processamento de dados (hardware). 48820000-2: Servidores.
			50300000-8: Serviço de reparação e manutenção.	50320000-8: Serviços de reparação e manutenção de computadores pessoais.
			51000000-9: Serviços de instalação.	51000000-8: Serviços de instalação de computadores e equipamento para escritório.
Cópia e impressão . . .	Impressoras pessoais. Impressoras de rede. Multifuncionais. Serviços de impressão.	Acessórios. Consumíveis de impressão. Assistência técnica	30100000-0: Máquinas, equipamento e material de escritório, excepto computadores, impressoras e mobiliário. 30200000-1: Equipamento material informático.	30120000-8: Equipamento para fotocópia e impressão em off-set. 30230000-0: Equipamento informático.
			50300000-8: Serviços de reparação e manutenção e serviços conexos relacionados com computadores pessoais e com equipamento burocrático, áudio-visual e para telecomunicações.	50310000-1: Manutenção e reparação de máquinas de escritório.
Papéis, economato, e consumíveis de impressão.	Papéis para fotocópia e impressão. Economato (material de encadernação, material de escritório e suportes digitais). Consumíveis de impressão.	N. A.	30100000-0: Máquinas, equipamento e material de escritório, excepto computadores, impressoras e mobiliário.	30120000-8: Equipamento para fotocópia e impressão em off-set. 30197000-2: Papéis e cartões transformados. 30199000-7: Equipamento e material de escritório diverso.
			30200000-1: Equipamento material informático (inclui os consumíveis de informática).	30210000-4: Máquinas de processamento de dados (hardware).
Licenciamento de software.	Software de infraestrutura. Software de desenvolvimento. Software aplicativo	Instalação Assistência pós-venda	48000000-8: Pacotes de software e sistemas de informação.	—
Combustíveis rodoviários.	Gasóleos. Gasolinas. GPL.	Cartão electrónico de abastecimento.		
Combustíveis operacionais.	AVIAT PSII (JP5). AVIAT PSII (JP6). AVIAT JET A1. AVIAT JET A1. AVIAT PSII (JP6). Gasóleo Colómbio. Marine Gasoil.	N. A.	09100000-0: Combustíveis.	09130000-9: Petróleo e derivados.
Energia	Gás.	N. A.	09100000-0: Combustíveis.	09120000-8: Combustíveis gasosos. 09110000-3: Combustíveis sólidos.

Caracterização dos recursos: quadros			Códigos UFF	
Nome quadro	Objeto principal — Itens serviços	Bens e serviços essenciais	Grupo	Classe
Vigilância e segurança	Serviços de vigilância e segurança.	N.A.	79700000-1: Serviços de investigação e segurança.	79710000-4: Serviços de segurança.
	Equipamentos de vigilância e segurança.		33100000-3: Equipamento de emergência e de segurança.	33110000-8: Equipamento de combate a incêndios, socorro e segurança. 33120000-1: Sistemas e dispositivos de vigilância e segurança.
Higiene e limpeza ...	Produtos de higiene. Serviços de limpeza.	N.A.	90900000-6: Serviços de limpeza e saneamento.	90910000-9: Serviços de limpeza.
			39000000-0: Produtos de limpeza e polimento.	39010000-9: Produtos de limpeza.
			33700000-7: Produtos para cuidados pessoais.	33760000-3: Papel higiênico, lenços, toalhas de mão e guardanapos.
Serviço fixo terrestre e redes de dados.	Redes de comunicações e dados. Serviço fixo terrestre.	Equipamentos de comunicações telefônicas e de transmissão de dados.	32400000-7: Redes.	—
			32500000-8: Equipamento e material para telecomunicações.	
			64200000-8: Serviços de telecomunicações.	64210000-1: Serviços telefônicos e de transmissão de dados.
Viagens e alojamentos	Viagens. Alojamentos.	N.A.	63500000-4: Serviços de agências de viagens, de operadores turísticos e de assistência a turistas.	63510000-7: Serviços de agências de viagens e serviços similares.
Mobiliário de escritório	Mobiliário de escritório. Mobiliário de atendimento ao público.	N.A.	29100000-3: Mobiliário.	29130000-2: Mobiliário de escritório. 29120000-9: Mesas, aparadores, secretários e estantes. 29150000-8: Mobiliário e equipamento diversos. 29170000-4: Mobiliário para estabelecimentos comerciais.
Plataforma eletrônica de contratação.	Plataformas eletrônicas de contratação pública.	Serviços de parametrização e de suporte à condução de procedimentos.	72400000-4: Serviços de Internet.	72410000-9: Fornecedores de aplicações.
Refeições confeccionadas.	Refeições confeccionadas.	N.A.	55500000-3: Serviços de cantina e de fornecimento de refeições (catering).	55520000-1: Serviços de fornecimento de refeições (catering).

Ilustração 110 - Lista de categorias de bens e serviços
Fonte: Despacho n.º 7574/2010

Anexo K – Organograma da Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna

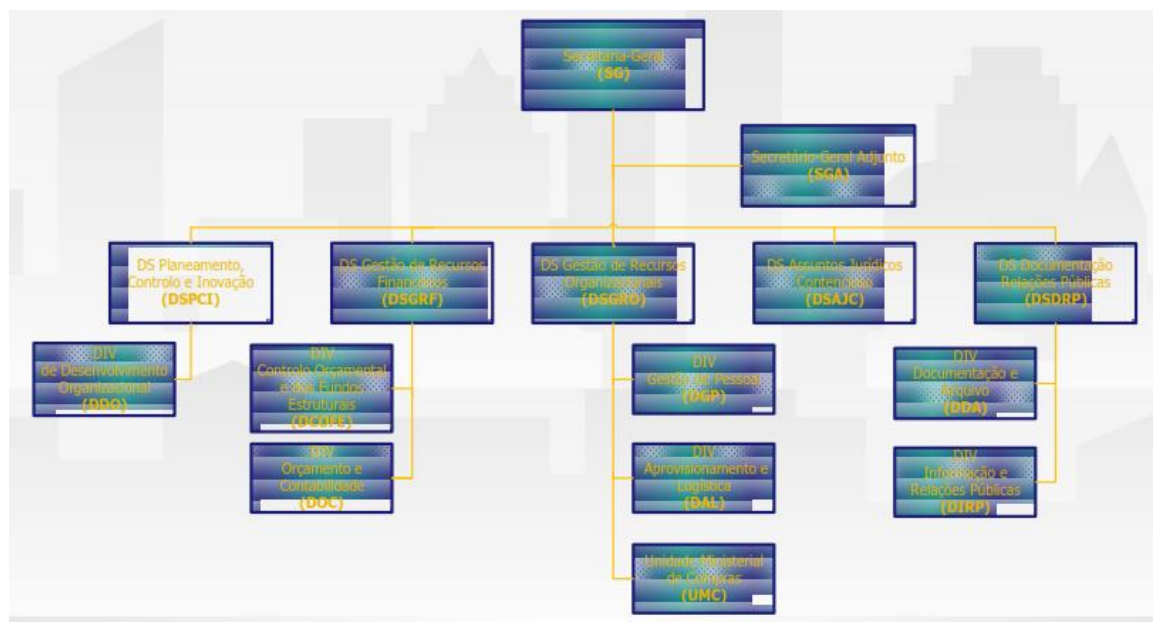


Ilustração 111 - Organograma da Secretaria Geral do MAI
 Fonte: MAI, 2014

Anexo L – Lista de categorias de bens e serviços

Acordos quadro	Bens e serviços associados	Códigos CPV
Serviço móvel terrestre	Comunicações móveis de voz Integração fixo móvel Comunicações móveis de dados	64210000-1: serviços telefónicos e de transmissão de dados.
Equipamento informático.	Computadores pessoais Computadores portáteis Computadores servidores. Componentes Periféricos Acessórios Sistemas operativos Assistência técnica Videoprojector	30210000-4: máquinas de processamento de dados (<i>hardware</i>). 30230000-0: equipamento informático. 48820000-2: servidores. 50310000-1: manutenção e reparação de máquinas de escritório. 50320000-4: serviços de reparação e manutenção de computadores pessoais. 51600000-8: serviços de instalação de computadores e equipamento para escritório. 38652120-7: videoprojectores. 50343000-1: serviços de reparação e manutenção de equipamento de vídeo. 31154000-0: fontes de alimentação ininterruptas.
Cópia e impressão	Impressoras pessoais Impressoras de rede Multifuncionais Acessórios Consumíveis de impressão. Assistência técnica Fax Digitalizadores Impressoras portáteis Serviços de impressão	30120000-6: equipamento para fotocópia e impressão em <i>offset</i> . 30232100-5: impressoras e traçadores de gráficos. 30216110-0: <i>scanners</i> para computadores. 50310000-1: manutenção e reparação de máquinas de escritório. 32581200-1: equipamento para telecópia.
Papel, economato e consumíveis de impressão.	Papel para fotocópia e impressão. Economato (material de encadernação, material de escritório e suportes digitais). Consumíveis de impressão.	30190000-7: equipamento e material de escritório diverso. 30141000-9: máquinas de calcular. 30125000-1: peças e acessórios para fotocopadoras 30234000-8: suportes de memória.

Acordos quadro	Bens e serviços associados	Códigos CPV
Combustíveis	Gasóleo Gasolinas GPL Fuelóleo Gás	09132000-3: gasolina. 09133000-0: gás de petróleo liquefeito (GPL). 09134000-7: gasóleos. 09135000-4: fuelóleos. 09122000-0: propano e butano.
Seguros de veículos	Serviços de seguro automóvel	66514110-0: serviços de seguro automóvel.
Energia	Electricidade Energias renováveis Auditorias energéticas Biomassa Gás	09310000-5: electricidade. 09330000-1: energia solar. 71314000-2: serviços relacionados com a energia e afins. 09110000-3: combustíveis sólidos. 09120000-6: combustíveis gasosos.
Vigilância e segurança	Serviços de vigilância e segurança Equipamentos de vigilância e segurança	79710000-4: serviços de segurança. 35110000-8: equipamento de combate a incêndios, socorro e segurança. 35120000-1: sistemas e dispositivos de vigilância e segurança. 32323500-8: sistemas de vigilância por vídeo. 45312000-7: instalação de sistemas de alarme e de antenas.
Higiene e limpeza	Serviços de limpeza Produtos de higiene	90910000-9: serviços de limpeza. 33760000-5: papel higiénico, lenços, toalhas de mão e guardanapos. 33772000-2: artigos de papel descartáveis
Serviço de comunicações de voz e dados em local fixo.	Serviço fixo terrestre Redes de comunicações e dados Equipamentos de comunicações telefónicas e de transmissão de dados.	64210000-1: serviços telefónicos e de transmissão de dados. 32400000-7: redes. 32500000-8: equipamento e material para telecomunicações. 50330000-7: serviços de manutenção de equipamento para telecomunicações.
Plataforma electrónica de contratação	Plataformas electrónicas de contratação pública.	72416000-9: fornecedores de aplicações.

Ilustração 112 - Lista de bens ou serviços abrangidos nas respetivas categorias
Fonte: Despacho n.º 8846/2011

Anexo M – Organograma da Secretaria Geral do Ministério das Finanças



Ilustração 113 - Organograma da Secretaria Geral do Ministério das Finanças

Fonte: MF, 2014